

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, October 23, 2024

The Senate Standing Committee on National Finance met this day at 6:47 p.m. [ET] to study matters relating to federal estimates generally and other financial matters.

Senator Claude Carignan (*Chair*) in the chair.

[*Translation*]

The Chair: Good evening, honourable senators.

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. Please make sure to keep your earpiece away from all microphones at all times. When you are not using your earpiece, place it face down, on the sticker placed on the table for this purpose.

Thank you all for your cooperation.

I wish to welcome all of the senators as well as the viewers who are watching us on sencanada.ca.

My name is Claude Carignan, senator from Quebec, and chair of the Senate Standing Committee on National Finance. Now, I would like to ask my colleagues to introduce themselves starting from my left please.

Senator Forest: Éric Forest from the Gulf division, Quebec.

[*English*]

Senator MacAdam: Welcome. Jane MacAdam, Prince Edward Island.

Senator Loffreda: Welcome. Tony Loffreda, Montreal, Quebec.

[*Translation*]

Senator Boudreau: Victor Boudreau from New Brunswick.

Senator Dalphond: Pierre J. Dalphond, De Lorimier division, Quebec.

[*English*]

Senator Pate: Kim Pate, and I live here in the unceded, unsurrendered territory of the Algonquin Anishinaabeg. Welcome.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 23 octobre 2024

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 47 (HE), pour étudier toute question concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général et d'autres questions financières.

Le sénateur Claude Carignan (*président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

Le président : Bonsoir, honorables sénateurs et sénatrices.

Avant de commencer, je voudrais demander à tous les sénateurs et 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. Veuillez tenir votre oreillette éloignée de tous les microphones à tout moment. Lorsque vous n'utilisez pas votre oreillette, placez-la, face vers le bas, sur l'autocollant placé sur la table à cet effet.

Merci à tous de votre coopération.

Bienvenue à tous les sénateurs et sénatrices, et aussi à tous les Canadiens qui nous regardent sur sencanada.ca.

Je m'appelle Claude Carignan, sénateur du Québec et président du Comité sénatorial permanent des finances nationales. J'aimerais maintenant demander à mes collègues de se présenter, en commençant par ma gauche.

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

[*Traduction*]

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

Le sénateur Loffreda : Bienvenue. Tony Loffreda, de Montréal, au Québec.

[*Français*]

Le sénateur Boudreau : Victor Boudreau, du Nouveau-Brunswick.

Le sénateur Dalphond : Pierre J. Dalphond, division De Lorimier, au Québec.

[*Traduction*]

La sénatrice Pate : Kim Pate, et je vis ici sur le territoire non cédé de la nation algonquine anishinabe. Bienvenue.

Senator Osler: Welcome. Flordeliz Gigi Osler, Manitoba.

Senator Smith: Larry Smith, Quebec.

[Translation]

The Chair: The committee is meeting today to hear from the Auditor General of Canada, Karen Hogan. She is joined by several members of her team: Andrew Hayes, Deputy Auditor General; Mathieu Lequain, Principal; Nicholas Swales, Principal; and Sami Hannoush, Principal. I am going to give you the floor, and after that, the senators will certainly have some questions.

[English]

Karen Hogan, Auditor General of Canada, Office of the Auditor General of Canada: I am pleased to be here today to discuss three reports that were tabled in Parliament in June of this year.

I first want to acknowledge that we're gathered in Ottawa on the traditional unceded territory of the Algonquin Anishinaabe people.

I will begin with our audit of professional services contracts. It looked at whether federal contracts awarded to McKinsey & Company between 2011 and 2023 complied with applicable policies and provided Canadians with value for the money spent. These contracts spanned 20 federal organizations, including 10 Crown corporations. The total value of contracts awarded to McKinsey & Company during the period we reviewed totalled \$209 million, of which about \$200 million was spent.

We found that the organizations awarding the contracts showed a frequent disregard for federal contracting and procurement policies and guidance. We also found that each organization's own practices often did not demonstrate value for money.

The extent of non-compliance and the risks to value for money varied across the organizations; for example, in 10 of the 28 contracts that were awarded through a competitive process, we found that bid evaluations did not include enough information to support the selection of McKinsey & Company as the winning bidder.

[Translation]

When it came to non-competitive contracts, organizations often issued these without documenting the required justification for doing so. About 70% of the 97 contracts we looked at were

La sénatrice Osler : Bienvenue. Flordeliz Gigi Osler, du Manitoba.

Le sénateur Smith : Larry Smith, du Québec.

[Français]

Le président : Le comité se réunit aujourd'hui pour accueillir la vérificatrice générale du Canada, Mme Karen Hogan. Elle est accompagnée de différents membres de son équipe : Andrew Hayes, sous-vérificateur général, Mathieu Lequain, directeur principal, Nicholas Swales, directeur principal, et Sami Hannoush, directeur principal. Je vous laisse la parole. Par la suite, les sénateurs auront sûrement plusieurs questions.

[Traduction]

Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada : Je suis heureuse d'être ici aujourd'hui pour discuter des trois rapports qui ont été déposés au Parlement en juin.

Je tiens d'abord à reconnaître que nous nous trouvons à Ottawa, sur le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishinabe.

Je vais d'abord parler de notre audit des contrats de services professionnels. Nous avons examiné si les organisations fédérales qui ont accordé des contrats à la firme McKinsey & Company entre 2011 et 2023 avaient respecté les politiques d'approvisionnement applicables, et si ces contrats avaient représenté une utilisation optimale des ressources publiques. Il s'agit de contrats passés par 20 organisations fédérales, dont 10 sociétés d'État. La valeur totale des contrats accordés à McKinsey & Company pendant cette période s'élève à 209 millions de dollars, dont environ 200 millions ont été dépensés.

Nous avons constaté que les organisations contractantes n'avaient fréquemment pas respecté les politiques et directives fédérales de passation de marchés et d'approvisionnement. Nous avons aussi constaté que les pratiques propres à chaque organisation n'avaient souvent pas permis d'optimiser l'utilisation des fonds publics.

L'ampleur de ce non-respect et des risques pour l'optimisation des fonds publics variaient d'une organisation à l'autre. Par exemple, pour 10 des 28 contrats accordés à l'issue d'un processus concurrentiel, nous avons constaté que la documentation de l'évaluation des soumissions n'était pas suffisante pour appuyer le choix de McKinsey & Company comme fournisseur.

[Français]

Nous avons aussi constaté que la justification qui est exigée pour octroyer un contrat sans processus concurrentiel était souvent manquante. Environ 70 % des 97 contrats que nous

awarded to McKinsey & Company as non-competitive contracts, and their value was approximately \$118 million.

When we sampled and reviewed 33 contracts to assess results, we found in more than half that one or more issues prevented organizations from demonstrating that the contracts had delivered value for the money. This included a failure to show why a contract was necessary, no clear statement of what the contract would deliver, or no confirmation that the government had received all expected deliverables.

We found that as the central purchasing and contracting agent and subject matter expert for the Government of Canada, Public Services and Procurement Canada did not challenge organizations when awarding some contracts on their behalf. The department did not challenge the organization requesting the contracts about whether the procurement strategy used was appropriate when multiple contracts were awarded to McKinsey & Company for a similar purpose and within a short period of time.

[English]

While this audit focused on contracts awarded to McKinsey & Company, it also highlights basic requirements and good practices that all federal organizations should follow when procuring professional services on behalf of the Government of Canada. Federal contracting and procurement policies exist to ensure fairness, transparency and value for Canadians. But they only work if they are followed.

Turning now to our audit of Sustainable Development Technology Canada, or SDTC, this looked at whether the foundation managed public funds in accordance with the terms and conditions of contribution agreements and its legislative mandate. We also looked at Innovation, Science and Economic Development Canada's oversight and administration of public funds.

Between March 2017 and December 2023, the foundation approved \$856 million of funding to 420 projects. The audit found that there were significant lapses in Sustainable Development Technology Canada's governance and stewardship of public funds — specifically, the foundation awarded \$59 million to 10 projects that did not meet the key requirements set out in the contribution agreements between the government and the foundation. These projects were ineligible for funding because, for example, they did not support the development or demonstration of a new technology, or the projected environmental benefits were overstated.

avons examinés avaient été octroyés à McKinsey & Company de façon non concurrentielle. Leur valeur s'élevait à environ 118 millions de dollars.

Lorsque nous avons examiné un échantillon de 33 contrats pour en évaluer les résultats, nous avons constaté que, dans plus de la moitié d'entre eux, il manquait un ou plusieurs des éléments qui auraient permis de démontrer que les contrats avaient optimisé l'utilisation des fonds publics. Par exemple, nous avons relevé la justification insuffisante de la nécessité du contrat, l'absence d'un énoncé clair des produits livrables attendus et l'absence d'une confirmation que le gouvernement avait obtenu tous les produits livrables.

Nous avons constaté que Services publics et Approvisionnement Canada, en tant qu'organisme central responsable des achats et des marchés et expert en la matière pour le gouvernement du Canada, n'avait pas remis en question les décisions des organisations fédérales lorsque le ministère avait attribué certains contrats en leur nom. Le ministère n'a pas remis en question le caractère approprié de la stratégie d'approvisionnement lorsque l'organisation a demandé de multiples contrats à la firme McKinsey, à des fins similaires et sur une période rapprochée.

[Traduction]

Si cet audit se penche sur les contrats attribués à la firme McKinsey & Company, il fait néanmoins aussi ressortir les exigences de base et les bonnes pratiques que toute organisation fédérale devrait suivre lorsqu'elle achète des services professionnels pour le gouvernement du Canada. Les politiques fédérales en matière de passation de marchés et d'approvisionnement existent pour garantir un processus équitable et transparent, qui optimise l'utilisation des fonds publics au nom de la population canadienne — toutefois, ces politiques ne sont efficaces que si elles sont appliquées.

Passons maintenant à notre audit de la fondation Technologies du développement durable Canada. Dans cet audit, nous avons examiné si la fondation avait géré les fonds publics conformément aux modalités des accords de contribution et à son mandat légal. Nous avons aussi examiné la surveillance et la gestion des fonds publics exercées par Innovation, Sciences et Développement économique Canada.

Entre mars 2017 et décembre 2023, la fondation a approuvé 856 millions de dollars en financement pour 420 projets. Nous avons constaté des défaillances importantes de la gouvernance et de la gestion des fonds publics assurées par Technologies du développement durable Canada. Plus précisément, la fondation a accordé 59 millions de dollars à 10 projets qui ne répondaient pas à des exigences essentielles découlant des accords de contribution conclus entre le gouvernement et la fondation. Ces projets n'étaient pas admissibles à un financement parce que, par exemple, ils ne soutenaient pas le développement ou la démonstration d'une nouvelle technologie, ou encore parce que

I am also very concerned by breakdowns in the foundation's governance.

[*Translation*]

The foundation was not always following conflict of interest policies, and it failed to comply with the Canada Foundation for Sustainable Development Technology Act.

The act requires the foundation to have a group of 15 members, separate from its board of directors, to represent Canadians and appoint most of the foundation's board. The audit determined that the foundation did not comply with the legislation because it had only two such members, instead of the required 15.

With respect to conflicts of interest, the foundation did not have an effective system to maintain its conflict-of-interest disclosures and related actions. Its own records show that in 90 cases, conflict-of-interest policies were not followed. These 90 cases were connected to approval decisions that awarded projects nearly \$76 million in funding.

Like all organizations funded by Canadian taxpayers, Sustainable Development Technology Canada has a responsibility to conduct its business in a manner that is transparent, accountable, and compliant with legislation. Our findings show that when this doesn't happen, it's not always clear that funding decisions made on behalf of Canadian taxpayers were appropriate and justified.

Our final audit focused on combatting cybercrime. It looked at whether the Royal Canadian Mounted Police, Communications Security Establishment Canada, the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, and Public Safety Canada had the capacity and capability to effectively enforce laws against cybercrime activities and protect Canadians online.

[*English*]

We found that these organizations have neither the capacity nor the tools to effectively fight cybercrime as cyberattacks grow in number and sophistication. Part of the issue is the federal government's siloed and disconnected approach. We found breakdowns in response, coordination, tracking and information sharing between and across responsible organizations.

l'évaluation des avantages environnementaux possibles était exagérée.

Je suis également très préoccupée par les manquements dans la gouvernance assurée par la fondation.

[*Français*]

La fondation n'a pas toujours respecté les politiques en matière de conflits d'intérêts et elle n'a pas respecté la Loi sur la Fondation du Canada pour l'appui technologique au développement durable.

Selon cette loi, la fondation doit nommer 15 membres en plus de son conseil d'administration. Ces 15 membres ont le mandat de représenter la population canadienne et ils sont appelés à nommer la majorité des membres du conseil d'administration. L'audit a constaté que la fondation n'avait pas respecté la loi, car elle n'avait que 2 membres, et non les 15 exigés par la loi.

En ce qui concerne les conflits d'intérêts, la fondation ne disposait pas d'un système efficace pour consigner les déclarations de conflits d'intérêts ni les mesures prises à cet égard. Les dossiers de la fondation montrent que les politiques sur les conflits d'intérêts ont été enfreintes dans 90 cas. Ces 90 cas étaient liés à des décisions de financement qui ont accordé près de 76 millions de dollars à des projets.

Comme toute organisation financée à même les fonds publics, Technologies du développement durable Canada se doit d'opérer de manière transparente, responsable et légale. Nos constatations montrent que lorsqu'il y a des manquements à cet égard, il devient difficile de prouver que les décisions de financement prises au nom de la population canadienne ont été appropriées et justifiées.

Notre dernier audit s'est intéressé à la lutte contre la cybercriminalité. Nous avons examiné si la Gendarmerie royale du Canada, le Centre de la sécurité des télécommunications Canada, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes et Sécurité publique Canada avaient la capacité et les compétences requises pour appliquer efficacement les lois qui visent à contrer la cybercriminalité et à protéger la population canadienne sur Internet.

[*Traduction*]

Nous avons constaté que ces organisations n'avaient ni la capacité ni les outils requis pour lutter efficacement contre la cybercriminalité, alors que les cyberattaques sont de plus en plus fréquentes et sophistiquées. Une partie du problème réside dans l'approche cloisonnée et déconnectée du gouvernement fédéral. Nous avons constaté des lacunes dans les interventions, la coordination, le suivi et l'échange de renseignements tant au sein des organisations responsables qu'entre celles-ci.

In addition, given the links between spam and cybercrime, the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission's narrow view of its role has limited the extent to which it helps protect Canadians. Effectively addressing cybercrime relies on incident reports going to the organizations best equipped to receive them and relies on those organizations acting on the reports. The current system for reporting cybercrime incidents is confusing, and it does not meet the needs of the individuals reporting these crimes.

[*Translation*]

We found that many reports were made to the wrong organizations and that those organizations did not respond to individuals or redirect the reports they received. For example, Communications Security Establishment Canada told us that almost half of the 10,850 reports it received between 2021 and 2023 were out of its mandate because they related to individual Canadians and not to organizations. However, it did not follow up with many individuals to inform them to report their situation to another authority.

[*English*]

While the RCMP, Communications Security Establishment Canada and Public Safety Canada have discussed implementing a much-needed single point for Canadians to report cybercrime, this has yet to happen. We also found that the RCMP struggled to staff its cybercrime investigative teams. We estimated that as of January 2024, close to one third of positions across all teams were vacant.

In our view, having a plan to reduce human resource gaps across all organizations involved in fighting cybercrime, including the RCMP, is an important component of a national cybersecurity strategy. The takeaway from these reports is that when good governance is lacking, the remedy isn't necessarily new processes or more people or money; it's about applying the rules that exist and having the right people with the right expertise for the job.

[*Translation*]

Mr. Chair, this concludes my opening statement. We would be pleased to answer any questions the committee may have. Thank you.

De plus, compte tenu des liens entre les pourriels et la cybercriminalité, l'interprétation étroite que le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes fait de son rôle a limité la mesure dans laquelle il contribue à protéger la population canadienne. Pour lutter efficacement contre la cybercriminalité, il faut d'abord que les incidents soient signalés aux organisations qui sont les mieux outillées pour les recevoir et ensuite, il faut que ces organisations y donnent suite. Le système actuel pour signaler les incidents de cybercriminalité porte à confusion et ne répond pas aux besoins des personnes qui rapportent ces crimes.

[*Français*]

D'une part, nous avons constaté que de nombreux incidents avaient été signalés à la mauvaise organisation. D'autre part, les organisations qui avaient reçu ces signalements n'avaient pas fait un retour auprès des personnes concernées et n'avaient pas réacheminé les signalements à l'organisation compétente. Par exemple, le Centre de la sécurité des télécommunications Canada a jugé que près de la moitié des 10 850 signalements qu'il avait reçus entre 2021 et 2023 ne relevaient pas de son mandat, parce qu'ils touchaient des particuliers canadiens et non des organisations. Cependant, il n'a pas avisé plusieurs des personnes qui avaient signalé un incident qu'elles devaient s'adresser à une autre organisation.

[*Traduction*]

Même si la GRC, le Centre de la sécurité des télécommunications Canada et Sécurité publique Canada ont discuté de créer un guichet unique où les gens pourraient signaler les incidents de cybercriminalité — guichet unique dont le public a d'ailleurs grandement besoin —, l'idée ne s'est toujours pas concrétisée. Nous avons aussi constaté que la GRC a peiné à recruter du personnel pour doter ses équipes d'enquêtes en cybercriminalité. Nous avons estimé qu'en date de janvier 2024, près du tiers des postes au sein de ces équipes étaient vacants.

À notre avis, un plan pour réduire les pénuries de personnel au sein des organisations qui luttent contre la cybercriminalité, y compris la GRC, est une composante importante d'une stratégie nationale de cybersécurité. Ce qu'il faut retenir de ces rapports, c'est que lorsque la gouvernance n'est pas adéquate, la solution n'est pas forcément de mettre en place de nouveaux processus, d'augmenter les effectifs ou de dépenser plus d'argent. Il s'agit plutôt d'appliquer les règles existantes et d'avoir en poste les personnes qui ont l'expertise voulue pour faire le travail à accomplir.

[*Français*]

Monsieur le président, je conclus ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du comité.

The Chair: Thank you, Ms. Hogan. We will begin the question period with Senator Forest.

Senator Forest: Thank you; it is always a pleasure to receive your reports.

Ms. Hogan, it is somewhat unbelievable that over 12 years, 70 of the 97 contracts that were reviewed were awarded to McKinsey, for a total value of \$110 million.

How can it be that no one was able to do a due diligence review? Were these people not accountable to any superior, were they absolutely not accountable for their management of these public funds?

Ms. Hogan: I admit that when we reviewed the contracts awarded to McKinsey, it puzzled me that there had been so much non-compliance. The extent of the non-compliance varied from one organization to another, but it existed in several of them. We are talking about nine out of ten for the departments we examined and eight out of ten for the Crown corporations.

I often wondered about the reason for all of this, and that is why we recommended that the government take a step back and look at why there had been so many policies and practices that were not properly followed.

Are there too many, so people are not familiar with all of them? Are there too many, so people go around them to speed up the contracting process? We were unable to find a root cause and this is something the government should do. Is the answer to this problem to make more rules? I don't think so. What is needed is to make sure the existing rules are followed properly.

Senator Forest: It would be completely unbelievable if you had told us that one department out of ten failed to follow the rules, but it is the reverse: it is nine departments out of ten. It is bizarre and unimaginable.

Ms. Hogan: That is why I have no reason to believe that the results are limited solely to the contracts awarded to McKinsey. I expected that the rules would be followed, but to see a result like that for other organizations. I hope the government will not review only those contracts that relate to the contracting process.

Senator Forest: Did you find, in your investigation, that there are rules for issuing contracts negotiated by mutual agreement? For example, where I come from—the municipal government sector—to issue that kind of contract, there are very clear rules that have to be recorded in the file to make sure there has actually been effective management of public funds.

Le président : Merci beaucoup, madame la vérificatrice générale. Nous commençons la période des questions avec le sénateur Forest.

Le sénateur Forest : Merci; c'est toujours un plaisir de bénéficier de vos rapports.

Madame la vérificatrice, c'est assez incroyable de voir que, pendant 12 ans, on a octroyé 70 des 97 contrats qui ont été examinés à la firme McKinsey pour une valeur de 110 millions de dollars.

Comment se fait-il que personne n'ait été en mesure de faire une vérification de diligence? Ces gens n'avaient aucun compte à rendre à aucun supérieur, ils n'étaient absolument pas responsables dans la gestion de ces fonds publics?

Mme Hogan : J'avoue que quand on a examiné les contrats octroyés à McKinsey, cela m'a rendue perplexe de voir qu'il y avait autant de non-respect. L'ampleur du non-respect variait selon les organisations, mais il existait dans plusieurs d'entre elles. On parle de 9 sur 10 pour les ministères qu'on a examinés et de 8 sur 10 pour les sociétés d'État.

Je me questionnais souvent sur la raison de tout cela, et c'est pour cela que nous avons recommandé au gouvernement de prendre du recul pour examiner pourquoi il y avait tellement de politiques et de pratiques qui n'étaient pas bien suivies.

Est-ce qu'il y en a trop, donc les gens ne les connaissent pas toutes très bien? Est-ce qu'il y en a trop, donc ils les contournent pour accélérer l'octroi de contrats? On n'a pas pu trouver une cause profonde et c'est une activité que le gouvernement devrait faire. Est-ce que le fait d'imposer plus de règlements est la réponse à ce problème? À mon avis, ce ne l'est pas. Il faut s'assurer que les règlements qui existent sont bien respectés.

Le sénateur Forest : Ce serait totalement incroyable si vous nous aviez dit qu'un ministère sur 10 n'avait pas suivi les règles; or, c'est l'inverse, c'est 9 ministères sur 10. C'est aberrant et unimaginable.

Mme Hogan : C'est pour cela que je n'ai aucune raison de croire que les résultats sont limités seulement aux contrats octroyés à McKinsey. Je m'attendais à ce que les règles soient suivies, mais à voir un résultat comme celui-là pour d'autres organisations. J'espère que le gouvernement n'examinera pas seulement les contrats qui ont trait à la passation de marchés.

Le sénateur Forest : Avez-vous constaté dans votre enquête qu'il y a des règles pour octroyer un contrat de gré à gré? Par exemple, d'où je viens — soit le monde municipal —, pour octroyer un contrat de gré à gré, il y a des règles très précises qui doivent être mises au dossier pour s'assurer qu'il y a réellement une gestion efficace des fonds publics.

Did you see rules like that in the departments or organizations involved in negotiating contracts by mutual agreement?

Ms. Hogan: Are you speaking in general or in relation to conflicts of interest and management?

Senator Forest: I am talking mainly about an untendered contract. To do that, I have to meet certain conditions; for example, it has to be a captive market or there has to be a deadline or really stringent conditions to be met, to be able to issue such a high volume of mutually agreed contracts.

Ms. Hogan: It is somewhat difficult to answer that question. When we look at Crown corporations, they all have very different rules. However, if we look at government departments, it is very easy to know whether a contract will be issued in a non-competitive process that should be well documented with a reason to justify it. There are rare exceptions, but we often found that this explanation was missing. Without that justification, it is difficult to know why McKinsey was chosen or whether they were the best suppliers for the needs. I expected that it would be better and I admit that I have seen the public service do better in the past.

Senator Forest: In your report, you note that 30% of the cybercrime positions in the RCMP are vacant. I can't help but notice that during this time, with Bill C-63, there was a plan to hire 330 new employees to combat online hate and sexual exploitation, both being important forms of cybercrime. How do you think this is going to be achieved when we already see that 30% of the positions in the RCMP's national cybercrime coordination centre have not been filled?

Ms. Hogan: I believe the RCMP is aware of this issue. We recommended that they do a labour market analysis. These are positions with unique, specialized skills. A proper analysis really needs to be done in order to be able to recruit the individuals they need.

In my opinion, it starts with a good plan. The RCMP has a general labour shortage, and the right plan for properly determining what skills they need, and filling specialized positions like these, may be missing. They have a challenge in front of them, for sure; a lot of federal organizations do, but it starts with a good plan.

Senator Forest: Thank you.

[English]

Senator Smith: Welcome, Ms. Hogan and all of your excellent support staff.

Avez-vous vu de telles règles à l'intérieur des ministères ou des organisations qui ont été concernés par l'octroi de contrats de gré à gré?

Mme Hogan : Vous parlez en général ou par rapport aux conflits d'intérêts et à la gestion?

Le sénateur Forest : Je parle surtout d'un contrat sans appel d'offres. Pour le faire, je dois remplir des conditions, par exemple, il faut que ce soit un marché captif, qu'il y ait un délai ou qu'il y ait des conditions vraiment strictes à remplir, pour qu'on puisse octroyer de gré à gré un volume aussi important de contrats.

Mme Hogan : C'est un peu difficile de répondre à cette question. Lorsqu'on regarde les sociétés d'État, elles ont des règles qui sont très différentes. Cependant, si on regarde les ministères, c'est très facile de savoir si un contrat sera octroyé dans le cadre d'un processus qui est non concurrentiel et qui devrait avoir la bonne documentation pour en justifier la raison. Il y a de rares exceptions, mais on a constaté souvent que cette explication manquait. Sans cette justification, c'est difficile de savoir pourquoi la firme McKinsey avait été choisie ou s'ils étaient les meilleurs fournisseurs pour les besoins. Je m'attendais à ce que ce soit mieux et j'avoue que j'ai déjà vu la fonction publique faire mieux.

Le sénateur Forest : Dans votre rapport, vous constatez que 30 % des postes dans la lutte contre la cybercriminalité à la GRC sont vacants. Je ne peux pas m'empêcher de constater que, pendant ce temps, avec le projet de loi C-63, on prévoit d'engager 330 nouveaux fonctionnaires pour lutter contre la haine et l'exploitation sexuelle en ligne, deux formes importantes de cybercriminalité. Comment pensez-vous qu'on va arriver à faire cela quand on voit que déjà 30 % des postes du Groupe national de coordination contre la cybercriminalité à la GRC ne sont pas pourvus?

Mme Hogan : Je crois que c'est un enjeu dont la GRC est au courant. On a recommandé qu'ils fassent une analyse du marché de travail. Ce sont des postes avec des compétences uniques et spécialisées. Il faut vraiment faire une bonne analyse pour être en mesure de recruter les individus dont ils ont besoin.

À mon avis, cela commence par un bon plan. La GRC a une pénurie de main-d'œuvre en général et le bon plan est peut-être manquant pour bien déterminer de quelles compétences ils ont besoin et pourvoir les postes spécialisés comme ceux-ci. Ils ont un défi devant eux, c'est certain; beaucoup d'organisations fédérales l'ont, mais cela commence par un bon plan.

Le sénateur Forest : Merci.

[Traduction]

Le sénateur Smith : Bienvenue, madame Hogan, ainsi qu'à tout votre excellent personnel de soutien.

Your audit of professional services contracts reveals that many federal organizations, especially those issuing non-competitive contracts, do not have proactive processes in place to identify or manage conflicts of interest. This is concerning because it potentially undermines fairness and integrity in the procurement process.

Could you explain why the lack of conflict of interest monitoring across the government is a significant issue, and in which departments or agencies is this problem more prevalent?

Ms. Hogan: I'm going to look to Mr. Swales in case I misspeak. Hopefully, he'll correct me if I do.

What we found here was there was a mixed practice when it came to conflicts of interest. At the foundation, departments and agencies said they relied on the annual declaration that a public servant makes every year. What we were looking for was something more focused and specific to a procurement process.

We saw varied practices, even when it came to the Crown corporations. We actually highlighted that Export Development Canada had a good practice here, where they asked individuals involved in issuing contracts, whether it be competitive or non-competitive, to proactively fill out whether they believed they had any conflicts of interest linked to the procurement process.

We made a recommendation to the government to require that — over and above the annual declaration — to cause anyone involved in the procurement process to take a step back and think, “Do I have to declare that, potentially, I have a perceived or real conflict of interest here?” Therefore, it can be well managed. When they're not declared, they're not well managed.

Sometimes perception is worse than reality. It's important to have these conversations.

Mr. Swales, do you want to add anything?

Nicholas Swales, Principal, Office of the Auditor General of Canada: The only thing I would add is what we saw was very inconsistent behaviour. You had these specific declarations for some competitions run by departments and agencies, but not others. Then you had them for competitive scenarios, but not non-competitive ones.

The logic underlying that approach was not consistent for us and needed to be made more so.

Senator Smith: I'm not sure if this is repetitive, but you note in your report that departments and agencies relied on the annual proactive disclosure, which you talked about, and conflict of interest declarations. A lot can happen in a year. I'm wondering

Votre audit des contrats de services professionnels révèle que bien des organismes fédéraux, surtout ceux qui octroient des contrats sans processus concurrentiel, n'ont pas de processus proactifs en place pour déceler ou gérer les conflits d'intérêts. C'est préoccupant, parce que cela pourrait nuire à l'équité et à l'intégrité du processus d'approvisionnement.

Pourriez-vous nous expliquer pourquoi le manque de surveillance des conflits d'intérêts partout au gouvernement est un enjeu important, et dans quels ministères ou organismes ce problème est plus répandu?

Mme Hogan : Je vais me tourner vers M. Swales au cas où je m'égarerais. J'espère qu'il pourra me corriger si je me trompe.

Nous avons constaté que les pratiques pouvaient varier en matière de conflits d'intérêts. La fondation, les ministères et les organismes nous ont dit qu'ils se fiaient à la déclaration annuelle des fonctionnaires. Mais nous cherchions une stratégie plus ciblée et mieux adaptée au processus d'approvisionnement.

Nous avons vu que les pratiques variaient, même dans les sociétés d'État. Nous avons d'ailleurs souligné qu'Exportation et développement Canada avait une bonne pratique et demandait aux responsables de la passation de marchés, issus d'un processus concurrentiel ou non concurrentiel, d'indiquer proactivement s'ils croyaient qu'un conflit d'intérêts était lié à l'approvisionnement.

Nous avons fait une recommandation au gouvernement pour qu'il exige — en plus de la déclaration annuelle — que tous ceux qui participent aux processus d'approvisionnement prennent du recul et évaluent s'ils doivent déclarer ou non qu'ils pourraient être en conflit d'intérêts perçu ou réel. Il est donc possible de bien gérer la situation, mais quand les conflits d'intérêts ne sont pas déclarés, ils sont mal gérés.

Parfois, la perception est pire que la réalité. C'est important de tenir ces discussions.

Monsieur Swales, voulez-vous ajouter quelque chose?

Nicholas Swales, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada : La seule chose que j'ajouterais, c'est que nous avons constaté un manque d'uniformité dans les pratiques. Des déclarations ont été produites pour certains processus concurrentiels organisés par les ministères et les organismes, mais pas pour d'autres. De même, des déclarations ont été faites pour des scénarios concurrentiels, mais pas pour des scénarios non concurrentiels.

Selon nous, la logique sous-jacente à cette approche n'était pas cohérente et il fallait la rendre plus cohérente.

Le sénateur Smith : Je ne sais pas si c'est répétitif, mais dans votre rapport, vous indiquez que les ministères et les organismes s'appuyaient sur la divulgation proactive, dont vous avez parlé, et sur les déclarations de conflits d'intérêts annuelles. Il peut se

why many departments would rely on yearly disclosure for conflicts of interest. Why wouldn't they report it as soon as they see it?

Ms. Hogan: It's a great question to ask some of them.

As Mr. Swales pointed out, we saw varied processes. Some would do it, and some wouldn't. We made a recommendation so that it is more consistently done.

Senator Smith: Did you receive any justification or feedback about justification for this type of practice?

Ms. Hogan: I'll turn to you, Mr. Swales.

Mr. Swales: No. We simply saw that there were different practices and policies in the case of Crown corporations.

Senator Smith: Do you inspect practices either at the provincial level or in other jurisdictions that the federal government could look to in terms of proactive disclosure so that you could improve the process?

Ms. Hogan: As I mentioned, I don't think we need to go to other levels of government. We're seeing it in the federal government. There were some departments and agencies that were proactive. There were some Crown corporations that were proactive. The tools exist here. It is just about consistency and, I think, requiring them.

One of the changes that happened following our audit was — or I think it was just before our audit was released — Public Services and Procurement Canada brought out a few extra requirements. One of them is certification by individuals at the end of a procurement process to verify that they have done everything they were supposed to do. That reminder about what you are accountable for and your roles and responsibilities will hopefully help improve this.

Senator Smith: Is this just an attitude problem, or is this an actual process that some of these departments use to avoid any form of additional scrutiny or just operating? It just seems unbelievable that you would have these types of situations where given the size of these departments and the money that is being granted to these people to do work, this could happen.

Ms. Hogan: I'm sure that Mr. Hayes is going to want to jump in to talk about values and ethics in the public service, and I think it is a bigger, broader conversation that has been ongoing.

passer beaucoup de choses en un an. Je me demande pourquoi de nombreux ministères s'appuient sur la divulgation des conflits d'intérêts annuelle. Pourquoi ne le signaleraient-ils pas dès qu'ils le constatent?

Mme Hogan : C'est une excellente question à poser à certains d'entre eux.

Comme l'a souligné M. Swales, nous avons constaté que les processus variaient. Certains le font, d'autres non. Nous avons fait une recommandation pour que ce soit fait de manière plus cohérente.

Le sénateur Smith : Vous a-t-on donné une raison ou une réponse pour justifier ce type de pratique?

Mme Hogan : Je vous cède la parole, monsieur Swales.

M. Swales : Non. Nous avons simplement constaté qu'il y avait des pratiques et des politiques différentes dans le cas des sociétés d'État.

Le sénateur Smith : Examinez-vous les pratiques des provinces ou d'autres endroits dont le gouvernement fédéral pourrait s'inspirer en matière de divulgation proactive afin d'améliorer le processus?

Mme Hogan : Comme je l'ai dit, je ne pense pas qu'il soit nécessaire de regarder du côté d'autres ordres de gouvernement. Nous le voyons au sein du gouvernement fédéral. Certains ministères et organismes ont été proactifs. Certaines sociétés d'État ont été proactives. Les outils existent ici. Il faut simplement faire preuve de cohérence et, je pense, exiger qu'ils soient utilisés.

Parmi les changements qui ont été apportés à la suite de notre audit — ou je crois que c'était juste avant la publication de notre audit —, Services publics et Approvisionnement Canada a mis en place quelques exigences supplémentaires. Par exemple, une attestation est exigée à la fin d'un processus d'approvisionnement pour vérifier que les personnes ont fait tout ce qu'elles étaient censées faire. Ce rappel de ce dont les gens sont responsables et de leurs rôles et responsabilités contribuera, je l'espère, à améliorer la situation.

Le sénateur Smith : Parle-t-on simplement d'un problème d'attitude ou d'un processus que certains des ministères en question utilisent pour éviter toute forme d'examen supplémentaire ou tout simplement pour fonctionner? Il semble tout simplement incroyable que ce genre de situation puisse se produire, compte tenu de la taille des ministères et de l'argent qui est accordé à ces personnes pour qu'elles fassent leur travail.

Mme Hogan : Je suis sûre que M. Hayes voudra intervenir pour parler de la question des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique et je pense qu'il s'agit d'une conversation plus vaste qui est en cours.

For many of the public servants whom I cross during our audits, they are incredibly well intentioned and want to do right by Canadians, and that's why when it comes to contracting, we have to figure out why we saw what is happening in the public service and really get to the root cause of it: Are people just trying to deliver quickly, so they're circumventing the rules, or do they just not know about all of the rules, or are they intentionally trying to avoid them?

Senator Smith: Does this fall under the responsibility of senior management within the various departments?

Andrew Hayes, Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: That is certainly part of it. Managers should be ensuring that the people who are working on these procurements are declaring their conflicts of interest, real or perceived, in a timely way. It shouldn't be just a tick-box exercise. It should be done up front before decisions are made on contracts. One of the recommendations that we made is geared toward that.

I think what is probably happening is that there are a lot of things to do in procurement, and conflict of interest hasn't been a central feature of it. Some of the reports that we have brought forward, whether it is the ArriveCAN report, the McKinsey report or the SDTC report, have really shone a light on this. We're hoping with the increased attention that the Clerk of the Privy Council has put on values and ethics, plus our recommendations, there will be a marked improvement.

[Translation]

Senator Boudreau: I have a general question. I have a little experience at the provincial level, but not so much the federal, so the system may operate a bit differently. There does seem to be a somewhat systemic situation, with 20 organizations and 97 contracts over a 12-year period under two different governments. I understand the role of the Office of the Auditor General, which does occasional research into various cases, but what is the role of the Office of the Comptroller General of Canada in this regard? As I understand it, at least in New Brunswick, they are supposed to oversee what goes on. Is something missing there, or has the role of the Office of the Comptroller General been taken into consideration in this situation?

Ms. Hogan: The Office of the Comptroller General has an internal audit group that does government-wide horizontal audits. Each department and organization, be it a Crown corporation or a department, does its own internal audits of the contracting process. In this case, there really are regulations that were not followed. That might have been found by internal audits. There has to be a proper balance. Often, the internal audit

Bien des fonctionnaires que je rencontre au cours de nos audits sont très bien intentionnés et veulent bien faire les choses pour les Canadiens. C'est pourquoi, lorsqu'il s'agit de passation de marchés, nous devons comprendre pourquoi nous avons vu ce qui se passe dans la fonction publique et nous attaquer à la racine du problème. Est-ce que les gens essaient simplement de faire les choses rapidement et contournent donc les règles, ou est-ce qu'ils ne connaissent tout simplement pas toutes les règles, ou est-ce qu'ils essaient intentionnellement de s'y soustraire?

Le sénateur Smith : Cela relève-t-il de la responsabilité de la haute direction des différents ministères?

Andrew Hayes, sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada : Cela en fait certainement partie. Les gestionnaires devraient s'assurer que les personnes qui travaillent aux approvisionnements déclarent leurs conflits d'intérêts, réels ou perçus, en temps opportun. Il ne doit pas s'agir simplement de cocher des cases. Il faut le faire dès le départ, avant que des décisions sur les contrats ne soient prises. L'une des recommandations que nous avons formulées va dans ce sens.

Je pense que ce qui se passe probablement, c'est que le processus d'approvisionnement comporte de nombreuses tâches et que les conflits d'intérêts n'en constituent pas un élément central. Certains des rapports que nous avons présentés, qu'il s'agisse du rapport sur ArriveCAN, de celui sur McKinsey ou de celui sur TDDC, ont vraiment mis en lumière ce problème. Nous espérons que grâce à l'attention accrue que le greffier du Conseil privé a accordée aux valeurs et à l'éthique, ainsi qu'à nos recommandations, la situation s'améliorera sensiblement.

[Français]

Le sénateur Boudreau : J'ai une question d'ordre général. J'ai un peu d'expérience au provincial, mais pas tellement au fédéral, alors le système fonctionne peut-être un peu différemment. On semble avoir quand même une situation assez systémique, avec 20 organismes et 97 contrats sur une période de 12 ans sous deux différents gouvernements, deux administrations gouvernementales. Je comprends le rôle du Bureau du vérificateur général qui fait des recherches à l'occasion sur divers dossiers, mais le Bureau du contrôleur général du Canada, quel est son rôle dans ce dossier? Selon moi, du moins au Nouveau-Brunswick, ils sont là pour surveiller ce qui se passe. Y a-t-il eu un manque à cet égard, ou est-ce que le rôle du Bureau du contrôleur général a été pris en considération dans cette situation?

Mme Hogan : Le Bureau du contrôleur général a un groupe d'audit interne qui fait des audits horizontaux à l'échelle du gouvernement. Chaque ministère et organisme, que ce soit une société d'État ou un ministère, fait ses propres audits internes sur la passation de marché. Ici, ce sont vraiment les règlements qui n'ont pas été suivis. Cela aurait pu être constaté par des audits à l'interne. Il faut avoir un bon équilibre. Souvent, les groupes

groups look at issues from the perspective more of supporting the deputy minister, but they also have to look at the essentials and mechanisms from time to time. I think that is sometimes forgotten in internal audits.

Senator Boudreau: In this case, I would say the essentials and mechanisms were missing.

[English]

The nuts and bolts were missed.

[Translation]

That is the crux of the problem, isn't it? If your office had waited 20 years to do this study, would the same problems have kept recurring for 20 years? Someone should have realized what was happening over the years, whether at the Treasury Board Secretariat of Canada, at the Department of Finance, or at the Office of the Comptroller General.

Ms. Hogan: Treasury Board makes the policies and the Office of the Comptroller General is part of the Treasury Board Secretariat. So they make policies too. Yes, they give advice for making sure policies are followed correctly, but it is really the deputy minister who is responsible for making sure that the department follows all the rules and policies. Our office often reviews the contracting process. We often find issues. That is why I say that, in my opinion, the problem is not limited to the contracts issued to McKinsey & Company and we would see the same thing in other contracts. This is when to make sure that everyone working in groups that handle contracting are familiar with the rules. Sometimes, a brief general reminder is important.

Senator Boudreau: Okay, thank you.

The Chair: A brief reminder. I am going to wait my turn.

Senator Dalphond: It was a long time for the McKinsey contracts. There are 97 contracts and we are talking about \$200 million. That makes an average of \$2 million per contract. I see in the detailed contract list that there are some for \$25,000 and others that were for \$24 million. We are not talking about the same kind of contract. When the amounts are small, like \$25,000 or \$50,000 or \$100,000 or \$1 million, for a department that administers \$1 billion, then \$1 million is below the audit threshold. Is there a culture of slacking when the amounts are small, or are our approval requirements too high? If it says \$20,000 needs two authorizations, should it be \$100,000 instead of \$25,000? That would mean having fewer situations of non-compliance with the rules for small contracts, as compared to big ones.

d'audits internes examinent des enjeux plutôt pour appuyer le sous-ministre, mais il faut aussi regarder les éléments essentiels et les mécanismes de temps en temps. Je pense que parfois, on oublie de faire cela dans les audits à l'interne.

Le sénateur Boudreau : Ici, je dirais que les éléments essentiels et les mécanismes ont été manqués.

[Traduction]

Les aspects concrets ont été manqués.

[Français]

C'est là le nœud du problème, non? Si votre bureau avait attendu 20 ans pour faire cette étude, est-ce que les mêmes problèmes se seraient répétés pendant 20 ans? Quelqu'un aurait dû se rendre compte de ce qui se passait au fil des ans, que ce soit au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, au ministère des Finances ou au Bureau du contrôleur général.

Mme Hogan : Le Conseil du Trésor émet les politiques et le Bureau du contrôleur général fait partie du Secrétariat du Conseil du Trésor. Alors, eux aussi émettent des politiques. Oui, ils donnent des conseils pour faire en sorte qu'il y ait un bon suivi des politiques, mais c'est vraiment le sous-ministre qui est responsable de s'assurer que le ministère suit toutes les règles et politiques. Notre bureau examine souvent la passation de marché. On constate souvent des enjeux. C'est pour ça que je dis qu'à mon avis, le problème n'est pas limité aux contrats octroyés à McKinsey & Company et qu'on verrait la même chose dans d'autres contrats. C'est le moment de s'assurer que tous ceux qui travaillent dans des groupes qui s'occupent de la passation de marché sont au courant des règlements. Parfois, un petit rappel global est important.

Le sénateur Boudreau : C'est bien, merci.

Le président : Un petit rappel. Je vais attendre mon tour.

Le sénateur Dalphond : La période est longue pour les contrats de McKinsey. Il y a 97 contrats et on parle de 200 millions de dollars. Cela fait une moyenne de 2 millions par contrat. Je vois, dans la liste des contrats détaillés, qu'il y en a de 25 000 \$ et d'autres qui étaient de 24 millions de dollars. On ne parle pas du même genre de contrat. Quand les montants sont petits, 25 000 \$, 50 000 \$, 100 000 \$, 1 million de dollars, pour un ministère qui administre 1 milliard de dollars, 1 million de dollars, c'est sous le seuil de vérification. Y a-t-il une culture de relâchement lorsque les montants sont petits ou nos exigences d'approbation sont-elles trop élevées? Si c'est écrit 20 000 \$, il faut avoir deux autorisations, alors est-ce que ce devrait être 100 000 \$ plutôt que 25 000 \$? Ainsi, on serait moins en situation de non-respect des règles pour des petits contrats par rapport aux grands.

Ms. Hogan: The rules for contracting have a threshold. It used to be that if it was under \$25,000, a non-competitive process was acceptable. The threshold was raised to \$40,000 because you can't buy a lot with \$25,000 these days. I would still have expected there to be some accountability, even if a department is spending \$25,000. When it goes over the threshold, it is recommended that it be a competitive process, but we found that most of the contracts issued to McKinsey were issued non-competitively.

In that case, I expect to get an explanation about the need for the contract and the reason why that supplier was chosen. That is often what is missing; that is why we concluded that proof of value for money was often missing in the contracting process.

Senator Dalphond: Is the threshold too low?

Ms. Hogan: It is not up to me to decide the threshold that will be set in the policy.

Senator Dalphond: I understand it with \$25 million, but for \$100,000 it takes 56 authorizations and 56 accountability processes. I get the feeling that the government will be devoting more money to processes and accountability than the amount being spent.

Ms. Hogan: That is why I think the government should take a step back and review the rules. We often do audits of contracting processes and also of departments. I get the feeling that one requirement keeps getting piled on top of another. It is time to take a step back and ask whether there are some that are no longer necessary because of a change in the process, or other rules are more effective. That step back has not been taken. That is why I always say that I would like the government to take a step back and evaluate the existing policies before adding more because it is clear, with the requirements that exist right now, that they are not always followed. If a rule is not followed, maybe it is because there are too many rules, or maybe because they are too complicated.

Senator Dalphond: What I'm afraid of is that the machine will add more layers of rules and oversight, but for the same tender.

I think I have read in the papers, and I know you did not review this, that McKinsey was a small services supplier as compared to a lot of other suppliers, in particular certain big accounting firms that have consultancies. Am I to understand that we would find the same kind of problems if we looked at those contracts?

Mme Hogan : Les règlements pour les passations de marché ont un seuil. Auparavant, si c'était sous 25 000 \$, un processus non concurrentiel était acceptable. Le seuil a été augmenté à 40 000 \$ parce qu'on ne peut pas acheter beaucoup avec 25 000 \$ ces jours-ci. Je m'attendrais quand même à ce qu'il y ait une reddition de comptes, même si un ministère dépense 25 000 \$. Dès que cela monte au-dessus du seuil, il est recommandé que ce soit un processus concurrentiel, mais on a constaté que la plupart des contrats octroyés à McKinsey l'ont été de façon non concurrentielle.

Dans ce cas, je m'attends à avoir une explication sur le besoin de ce contrat et sur la raison pour laquelle ce fournisseur a été choisi. C'est souvent ce qui manque; c'est pour cela qu'on a conclu que démontrer la valeur reçue pour les fonds dépensés manquait souvent dans la passation de marché.

Le sénateur Dalphond : Est-ce que le seuil est trop bas?

Mme Hogan : Ce n'est pas à moi de décider du seuil qui devrait figurer dans la politique.

Le sénateur Dalphond : Je comprends cela avec 25 millions de dollars, mais pour 100 000 \$, il faut 56 autorisations et 56 redditions de comptes. J'ai l'impression que le gouvernement va mettre plus d'argent dans les processus et la reddition de comptes que dans le montant dépensé.

Mme Hogan : C'est pour ça que je pense que le gouvernement devrait prendre du recul pour examiner les règles. On fait souvent des audits sur la passation de marché et les ministères également. J'ai l'impression qu'on rajoute toujours une exigence sur une autre exigence. C'est le temps de prendre du recul et se demander s'il y en a qui ne sont plus nécessaires en raison d'un changement de processus ou d'autres règlements sont plus efficaces. Ce recul n'a pas été fait. C'est pour ça que j'ai toujours dit que j'aimerais que le gouvernement prenne un recul et évalue les politiques existantes avant d'en ajouter d'autres parce que c'est clair avec les exigences qui existent en ce moment qu'elles ne sont pas toujours suivies. Il y a un manquement, peut-être est-ce parce qu'il y en a trop ou peut-être qu'elles sont trop compliquées.

Le sénateur Dalphond : Ce que je crains, c'est que la machine ajoute d'autres couches de règlements et d'encadrement, mais pour la même soumission.

Je crois avoir lu dans les journaux — je sais que vous n'avez pas examiné cela — que McKinsey était un petit fournisseur de services comparativement à beaucoup de fournisseurs de services, notamment certaines grandes boîtes comptables qui ont des bureaux de consultants. Dois-je comprendre que l'on découvrirait le même genre de problèmes si on regardait ces contrats?

Ms. Hogan: I would expect to make similar findings. We included two graphs in our report to answer the question you are asking us, to show that the funds spent on professional services during the audit period came to about \$68 billion; McKinsey accounted for 0.3% of those contracts. So it is a small supplier. If we see things missing for a small supplier, I would expect to see then in other contracts as well.

Senator Dalphond: Thank you.

[English]

Senator Loffreda: Thank you for being here, Ms. Hogan and team. My question is about *Report 5—Professional Services Contracts*, and with respect to that, I want to further explore your assessment that organizations' contracting policies often did not promote value for money. Ensuring public funds are spent with due regard to value for money is one of the main objectives of our National Finance Committee, particularly when we review the government's spending priorities through the estimates cycle.

I was struck by the fact that 45% of the procurement files you sampled for value for money lacked sufficient documentation to justify the need for a contract and that some contracts failed to include a clear statement about what the contract would deliver.

Can you speak to us about those findings? What remedial measures would you recommend and need to be implemented in such cases to guarantee value for money and to ensure departments receive all expected deliverables?

I say that what you allow, you empower. How are we not allowing this to happen in the future, and how did they justify this decision?

Ms. Hogan: You did a great job of summarizing the aspects we looked at when we were trying to determine if the government had received value for money on these contracts. In the sample we looked at, we had at least one or two issues out of the three where we couldn't show proof that the best value for money had been received.

I think it starts with the first one: justifying why you need the contract. Is the contract needed to increase capacity or fill a skills gap that you might have? That would be a good reason for why you would go out and procure professional services. Then you need a clear statement of work so that it is very clear what you expect in return, and you can evaluate if you received those goods and services. For me, those are really basic elements when

Mme Hogan : Je m'attendrais à faire des constats semblables. On a inclus deux graphiques dans notre rapport pour répondre à la question que vous nous posez, afin de démontrer que les fonds dépensés en services professionnels durant la période d'audit étaient d'environ 68 milliards de dollars; McKinsey représente 0,3 % de ces contrats. C'est donc un petit fournisseur. Si on voit des lacunes chez un petit fournisseur, je m'attendrais à les voir aussi dans d'autres contrats.

Le sénateur Dalphond : Merci.

[Traduction]

Le sénateur Loffreda : Je vous remercie de votre présence, madame Hogan, vous et les membres de votre équipe. Ma question porte sur le *Rapport 5 — Les contrats de services professionnels* et, à cet égard, j'aimerais en savoir plus sur votre évaluation selon laquelle les politiques de passation de marchés des organisations ne favorisaient souvent pas une optimisation des ressources. Veiller à ce que les fonds publics soient dépensés de façon à en assurer l'optimisation est l'un des principaux objectifs de notre comité des finances nationales, en particulier lorsque nous examinons les priorités du gouvernement en matière de dépenses dans le cadre du cycle budgétaire.

J'ai été frappé par le fait que dans 45 % des contrats de l'échantillon de votre audit de l'optimisation des ressources, les dossiers d'achat ne comportaient pas de renseignements suffisants pour justifier la nécessité du contrat et que, dans certains cas, il n'y avait pas un énoncé clair des produits livrables prévus au contrat.

Pouvez-vous nous parler de ces constatations? Quelles sont les mesures correctives que vous recommanderiez et qui doivent être mises en œuvre dans de tels cas afin de garantir l'optimisation des ressources et de s'assurer que les ministères reçoivent tous les produits livrables attendus?

À mon avis, si on laisse faire, on autorise. Comment faire pour ne pas laisser ce genre de choses se reproduire à l'avenir et comment ont-ils justifié la décision?

Mme Hogan : Vous avez très bien résumé les aspects que nous avons examinés lorsque nous avons essayé de déterminer si le gouvernement en avait eu pour son argent dans le cadre des contrats. Dans l'échantillon que nous avons examiné, pour au moins un ou deux éléments sur les trois, nous ne pouvions pas prouver que les contrats avaient permis d'optimiser les ressources.

Je pense que tout commence par le premier élément : justifier pourquoi le contrat est nécessaire. Est-il nécessaire pour augmenter la capacité ou combler une lacune en matière de compétences? Ce serait une bonne raison d'obtenir des services professionnels. Ensuite, il faut un énoncé des travaux qui soit clair, afin que l'on sache très précisément ce que l'on attend en retour et que l'on puisse évaluer si l'on a reçu les biens et les

it comes to managing a contract and determining if value for money had been achieved.

We didn't issue recommendations around this because there is a lot out there already in this area. These are practices that should be there. When they transition away from professional services, I would also like to see the government think about how to bring those skills and competencies into the public service so that you don't continue to establish the need to rely on external vendors, and you can bring the skills into the public service for the future.

Senator Loffreda: As part of our committee's review of the Main Estimates and supplementary estimates, I have often raised the question of cybercrime with senior public servants and our ability to deter, investigate and prosecute criminals. In your report, you note that the RCMP had not built the capacity needed to combat the growing issue of cybercrime, and it may not have enough people with the skills needed to conduct cybercrime investigations.

As part of your audit, what are some of the staff recruitment and retention challenges you observed at the RCMP that makes plain its difficulty in addressing cybercrime? Could this be corrected in the future? Cybercrime is a main concern in today's world, and we all know why, without getting into it. Does the RCMP have sufficient funds to adequately compensate its staff and remain competitive in the job market? You make a good point; I have a note to go to number 19, but you read it in your opening statement, and you know what it is about: They struggle to staff their cybercrime investigative teams. I won't read it completely, as you know which statement I'm referring to.

Ms. Hogan: It is important to note that we didn't do a staffing or labour audit when we were looking at cybercrime here. We found that the RCMP is missing not only the talent that it needs — the capacity to handle cybercrime — but it is also missing some of the tools in order to be effective at responding to cybercrime.

This isn't about prevention or education. It is about what to do once something has been reported. We asked them why around 30% of their cybercrime investigative team positions are vacant, and they noted to us that it was competitive pricing — having the competitive salary to attract the talent that they needed. That's why I think it is important that they do a market analysis and that

services. Selon moi, ce sont là des éléments fondamentaux lorsqu'il s'agit de gérer un contrat et de déterminer si l'on a obtenu un bon rapport qualité-prix.

Nous n'avons pas émis de recommandations à ce sujet parce que beaucoup de choses existent déjà sur ce plan. Ce sont des pratiques qui devraient être appliquées. Dans une transition vers l'abandon des services professionnels, j'aimerais également que le gouvernement réfléchisse à la manière d'intégrer ces compétences dans la fonction publique afin qu'il ne soit plus nécessaire de faire appel à des fournisseurs externes et que l'on puisse intégrer les compétences dans la fonction publique pour l'avenir.

Le sénateur Loffreda : Dans le cadre de l'examen que fait notre comité du Budget principal des dépenses et du Budget supplémentaire des dépenses, j'ai souvent soulevé la question de la cybercriminalité auprès des hauts fonctionnaires et de notre capacité à dissuader les criminels, à enquêter sur eux et à les poursuivre en justice. Dans votre rapport, vous indiquez que la GRC ne s'était pas dotée des capacités requises pour lutter contre le problème croissant que représente la cybercriminalité et qu'elle ne disposait peut-être pas d'un nombre suffisant de personnes ayant les compétences nécessaires pour mener des enquêtes sur la cybercriminalité.

Dans le cadre de votre audit, quelles sont les difficultés à recruter et à maintenir en poste du personnel que vous avez observées à la GRC qui font qu'elle a du mal à lutter contre la cybercriminalité? La situation pourrait-elle être corrigée à l'avenir? La cybercriminalité est une préoccupation majeure dans le monde de nos jours et nous savons tous pourquoi, sans entrer dans les détails. La GRC a-t-elle suffisamment de fonds pour rémunérer correctement son personnel et rester compétitive sur le marché du travail? Vous soulevez un bon point. J'ai une note ici pour m'indiquer d'aller point 19 de votre déclaration préliminaire, mais vous l'avez lu et vous savez de quoi il s'agit : la GRC peine à recruter du personnel pour doter ses équipes d'enquête en cybercriminalité. Je ne le lirai pas entièrement, car vous savez à quoi je fais référence.

Mme Hogan : Il est important de souligner que nous n'avons pas procédé à un audit de la dotation en personnel ou des effectifs lorsque nous nous sommes penchés sur la cybercriminalité. Nous avons constaté que la GRC manque non seulement des talents dont elle a besoin — la capacité de s'occuper des cas liés à la cybercriminalité —, mais aussi de certains des outils qui lui permettraient de lutter efficacement contre la cybercriminalité.

Il ne s'agit pas de prévention ou d'éducation. Il s'agit de savoir ce qu'il faut faire une fois que quelque chose a été signalé. Nous avons demandé à la GRC pourquoi environ 30 % des postes de son équipe d'enquête en cybercriminalité étaient vacants. Elle nous a répondu que c'était en raison de la concurrence — avoir une rémunération concurrentielle pour

they also have a more comprehensive plan to staff. They do have recruiting challenges at the RCMP. We found this in other audits, whether it is on Indigenous policing or on this. There is a need for them to step back and figure out which skills they need where and then try to meet those.

Senator Loffreda: Did you ask why the recruiting challenges were there?

Ms. Hogan: We talk about it in generalities, but, as I say, that's not what we were looking at here in this audit. It could be here that it's the skills gap — it's a very specialized set of skills. If the salaries are not competitive, that will make it difficult. It could be other instances of where the work is and the remote nature of it. I think there are many issues that the RCMP faces when it comes to staffing, and I'm sure if you invite them, they would be happy to elaborate. They would be the experts on the challenges that they face.

Senator Loffreda: Thank you.

Senator MacAdam: First, I want to thank you for being here, and I want to thank you for your service to Canadians. These are three excellent reports.

I have a question on professional services contracts first. You made a recommendation focused on conflict of interest, and we talked a bit about that earlier. I'm just going to read the recommendation:

To effectively monitor and ensure that officials involved in the procurement process do not have conflicts of interest, all federal organizations that have not already done so should implement a proactive process to identify actual or perceived conflicts of interest in the procurement process and should retain the result of such a process and completed conflict-of-interest declarations in the procurement file.

I looked at the "Recommendation and Responses" section of your report, and I noted the recommendation was accepted by the relevant departments — I think it was mostly Crown corporations in this case. Regarding the responses that are in the report, are those all the entities that did not comply?

Ms. Hogan: In this audit, the 20 organizations were all the ones that had reported that they had contracts with McKinsey & Company. There was one organization, the Canada Pension Plan Investment Board, that did not participate. We are not their

attirer les talents dont elle avait besoin. C'est pourquoi je pense qu'il est important que l'organisation fasse une analyse du marché et qu'elle ait un plan de recrutement plus complet. La GRC a des difficultés à recruter du personnel. Nous l'avons constaté dans d'autres audits, qu'il s'agisse de celui portant sur les services de police autochtones ou de celui-ci. Il faut qu'elle prenne du recul et qu'elle détermine les compétences dont elle a besoin et qu'elle essaie de les acquérir.

Le sénateur Loffreda : Avez-vous demandé pourquoi il y avait des problèmes de recrutement?

Mme Hogan : Nous en parlons en termes généraux, mais, comme je l'ai dit, ce n'est pas ce que nous avons examiné dans le cadre de l'audit. Il pourrait s'agir de lacunes en matière de compétences — on parle d'un ensemble de compétences très spécialisées. Si les salaires ne sont pas concurrentiels, cela rendra les choses difficiles. Par ailleurs, il pourrait s'agir de l'endroit où s'accomplit le travail. Je pense que la GRC est confrontée à de nombreux problèmes de recrutement et je suis certaine que si vous invitiez des représentants de la GRC à venir témoigner, ils seraient ravis de vous donner plus de détails. Ce sont eux qui connaissent le mieux les difficultés qu'ils rencontrent.

Le sénateur Loffreda : Merci.

La sénatrice MacAdam : Tout d'abord, je tiens à vous remercier d'être ici et de servir les Canadiens. Ce sont trois excellents rapports.

J'ai d'abord une question sur les contrats de services professionnels. Vous avez formulé une recommandation axée sur les conflits d'intérêts et nous en avons déjà parlé un peu. Je vais simplement lire la recommandation :

Pour veiller à ce que les responsables participant au processus d'approvisionnement ne se placent pas en conflit d'intérêts et pour assurer une surveillance efficace à cet égard, toutes les organisations fédérales qui ne l'ont pas déjà fait devraient mettre en œuvre un processus proactif pour recenser les conflits d'intérêts réels ou apparents dans le cadre du processus d'approvisionnement et devraient conserver dans le dossier d'achat le résultat de ce processus et les déclarations de conflit d'intérêts.

J'ai consulté la partie intitulée « Recommandation et réponses » de votre rapport et j'ai constaté que les ministères concernés avaient accepté la recommandation — je pense qu'il s'agissait principalement de sociétés d'État dans ce cas. Pour ce qui est des réponses qui figurent dans le rapport, s'agit-il de toutes les entités qui ne se sont pas conformées à cela?

Mme Hogan : Dans le cadre de l'audit, les 20 organismes étaient tous ceux qui avaient déclaré avoir conclu des contrats avec McKinsey & Company. Un organisme, l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada, n'a pas

auditors, so I couldn't tell you if they had contracts or how they may have handled those contracts. These are the 20 that have McKinsey contracts, so we would have expected all of those who didn't have this process to respond and agree to the recommendation.

Mr. Hayes: All the Crown corporations responded, but there was a global response on behalf of the government by the Treasury Board of Canada Secretariat.

Senator MacAdam: And they agreed with the recommendation as well?

Ms. Hogan: They agreed that an annual declaration should be different from when you're sitting down and looking at a procurement process that involves individual corporations and vendors. You need to know whether or not you have relationships there that might impede your impartiality and fairness.

Senator MacAdam: It is noted in your report that you didn't repeat recommendations that had been made earlier or work that was done, any kind of reviews —

Ms. Hogan: The Procurement Ombud was also looking at contracts, so we didn't feel it necessary to repeat a recommendation that already existed. We expect they would all be implemented.

Senator MacAdam: This is the only recommendation in the report. Will you be following up with all organizations that didn't comply, and when would you expect to do that in terms of your following up on past audits? You have a cyclical process.

Mr. Hayes: Conflicts of interest are going to be a feature of the work we do. It has obviously become front and centre for the government and, by extension, for us.

With the Crown corporations, our annual audit work in the Crowns will cover some of this. We're not always in the Crown corporations for performance audits, but when we do future procurement performance audits in the government, we'll definitely be looking at conflict of interest as part of that.

Senator MacAdam: So you will build it into your future audits.

When you were looking at these contracts, you looked at contracts that were awarded by Crown corporations as well as departments. Did you find a difference between the value for money regarding Crown corporations versus departments in terms of the problems that you identified?

participé. Nous ne sommes pas ses vérificateurs et je ne peux donc pas vous dire s'il avait des contrats ou comment il les a gérés. Il s'agit là des 20 organismes qui ont des contrats avec McKinsey. Nous nous serions donc attendus à ce que tous ceux qui n'ont pas eu recours à ce processus répondent et acceptent la recommandation.

M. Hayes : Toutes les sociétés d'État ont répondu, mais le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a donné une réponse globale au nom du gouvernement.

La sénatrice MacAdam : Et il a également accepté la recommandation?

Mme Hogan : Il a convenu qu'une déclaration annuelle devrait être différente d'une déclaration que l'on fait lorsqu'on examine un processus d'approvisionnement auquel participent des sociétés et des fournisseurs donnés. Une personne doit savoir si elle a des relations qui pourraient l'empêcher de faire preuve d'impartialité et d'équité.

La sénatrice MacAdam : Dans votre rapport, il est indiqué que vous n'avez pas répété les recommandations qui avaient été faites précédemment ou les travaux qui avaient été effectués, tout type d'examen...

Mme Hogan : L'ombud de l'approvisionnement s'est également penché sur les contrats. Nous n'avons donc pas jugé nécessaire de répéter une recommandation qui existait déjà. Nous nous attendons à ce qu'elles soient toutes mises en œuvre.

La sénatrice MacAdam : C'est la seule recommandation dans le rapport. Allez-vous faire un suivi auprès de tous les organismes qui ne se sont pas conformés, et quand pensez-vous le faire par rapport au suivi d'audits antérieurs? Vous avez un processus cyclique.

M. Hayes : Les conflits d'intérêts feront partie de nos travaux. Il est évident que cette question est devenue centrale pour le gouvernement et, par conséquent, pour nous.

En ce qui concerne les sociétés d'État, nos travaux d'audit annuel couvriront le sujet en partie. Nous ne sommes pas toujours présents dans les sociétés d'État pour les audits de performance, mais lorsque nous effectuerons les futurs audits de performance de l'approvisionnement au gouvernement, nous nous pencherons certainement sur la question des conflits d'intérêts.

La sénatrice MacAdam : Vous l'intégrerez donc dans vos futurs audits.

Vous avez examiné les contrats qui ont été accordés par les sociétés d'État et par les ministères. Avez-vous constaté une différence entre les sociétés d'État et les ministères pour ce qui est de l'optimisation des ressources, en ce qui concerne les problèmes que vous avez observés?

Ms. Hogan: I think you would start off with the fact that many Crown corporations set their own procurement rules, so they don't follow the Treasury Board policies for procurement, and there you have to hold them to their expectations. They aren't always as clear, and many don't require justification if it's going to go non-competitive. Whereas in the departmental space, that's an absolute requirement.

But I would still expect that everyone would be making sure that a contract is needed, and they would be following up on deliverables and have clear statements of work. Our findings around value for money included some Crowns as well as departments, so what we found was across the whole group of them. More than half of them could not meet the expectation of demonstrating that value for money existed in their contracts.

Senator MacAdam: You mentioned that with non-competitive contracts, there was not enough justification for them not to be competitively bid. You couldn't see the documentation to support the justification, but were there any that were not competitively bid and you could see it met the eligibility criteria for not having to be competitively bid?

Ms. Hogan: I could split it up for you between the Crown corporations and the departments. In the Crown corporations, about 50% of the time, we didn't see a justification for non-competitive contracts. But as I say, sometimes their own rules didn't require it.

In the departments, it would have been about 95% of the time, but most of those were linked to a national master standing offer, or NMSO. I think there was confusion. It's a vehicle that exists within Public Services and Procurement Canada that departments can tap into, and it's meant to reduce the time to contract. Many of those departments didn't understand that when they called upon the NMSO, that was the issuance of the contract — the NMSO was not a contract in and of itself — so they didn't do that justification.

But during our audit, Public Services and Procurement Canada made it very clear that they should justify that. Since then, most of these standing offers have been cancelled, and new ones are in the process of being put into place. I think everyone agrees they have to be clearer now when they use it, and they explain why it's this vendor and why it's these services.

Senator MacAdam: Thank you.

Mme Hogan : Je pense qu'il faut tout d'abord souligner que de nombreuses sociétés d'État établissent leurs propres règles d'approvisionnement, de sorte qu'elles ne suivent pas les politiques du Conseil du Trésor en la matière, et qu'il faut donc qu'elles répondent à leurs attentes. Elles ne sont pas toujours aussi claires et dans bon nombre de cas, on n'est pas tenu de fournir une justification si l'on a recours à un processus non concurrentiel. En revanche, dans les ministères, il s'agit d'une exigence incontournable.

Je m'attends néanmoins à ce que tout le monde s'assure de la nécessité d'un contrat, à ce que l'on assure le suivi des produits livrables et à ce que l'on dispose d'énoncés des travaux clairs. Nos constatations sur l'optimisation des ressources ont porté à la fois sur certaines sociétés d'État et sur des ministères, de sorte que nos conclusions s'appliquent à l'ensemble du groupe. Plus de la moitié d'entre eux n'ont pas pu répondre à l'attente de démontrer que leurs contrats favorisaient l'optimisation des ressources.

La sénatrice MacAdam : Vous avez mentionné que dans le cas des contrats non concurrentiels qui ont été octroyés, la justification de ne pas lancer un appel d'offres n'était pas suffisante. Vous n'avez pas pu voir les documents à l'appui de la justification, mais parmi les contrats non concurrentiels y en a-t-il qui, d'après vous, répondaient aux critères d'admissibilité pour ne pas avoir à lancer un appel d'offres?

Mme Hogan : Je pourrais diviser les résultats entre les sociétés d'État et les ministères. Dans les sociétés d'État, il n'y avait pas de justification pour les contrats non concurrentiels dans environ la moitié des cas. Toutefois, comme je l'ai dit, il arrive que leurs propres règles ne l'exigent pas.

Dans les ministères, cela arrivait dans environ 95 % des cas, mais la plupart de ces contrats étaient liés à une offre à commandes principale et nationale, ou OCPN. Je pense qu'il y a une certaine confusion dans ce domaine. Il s'agit d'un instrument de Services publics et Approvisionnement Canada auquel les ministères peuvent avoir recours, et qui sert à réduire les délais dans l'attribution des contrats. Un grand nombre de ces ministères n'ont pas compris que lorsqu'ils avaient recours à l'OCPN, il s'agissait de l'émission du contrat — l'OCPN n'étant pas un contrat en soi — et ils n'ont donc pas produit de justification.

Toutefois, au cours de notre audit, Services publics et Approvisionnement Canada a clairement indiqué que le ministère devait produire une justification. Depuis ce temps, la plupart de ces offres à commandes ont été annulées et de nouvelles sont mises en place. Je pense que tous les intervenants comprennent qu'ils doivent fournir plus de précisions lorsqu'ils les utilisent et qu'ils doivent expliquer les raisons du choix d'un fournisseur ou d'un service données.

La sénatrice MacAdam : Je vous remercie.

[Translation]

The Chair: I would like to confirm something: you do not audit the Public Sector Pension Investment Board, PSP Investments?

Ms. Hogan: We audit PSP Investments, but not CPP Investments. I'm sorry, I don't know the acronyms in French.

The Chair: You do the public sector employees pension fund, but not the Canada Pension Plan pension fund.

Ms. Hogan: We are not the auditors for that fund.

The Chair: Okay. I wanted to be sure I had understood correctly.

[English]

Senator Osler: Thank you all for being here today. I have a two-part question. First, are you noticing consistent governance lapses throughout the audits that you did? Can you comment any further on internal controls? In *Report 6—Sustainable Development Technology Canada*, and also in Report 5 where you looked at the 20 federal organizations, including the 10 Crown corporations, is there consistency in internal controls amongst the different departments, organizations and foundations? And are those controls adequate in terms of scope, design, implementation and efficacy?

Ms. Hogan: That's an enormous question to answer. When we looked at the McKinsey contracts, we were not looking at the controls in a corporation, so we would have been zeroing in on controls around contracting. I wouldn't want to speak to the controls in general in the 20 departments and agencies. That's what I mean; it's pretty big to make that statement just by looking at procurement.

For sure I would tell you that I would have expected to see better follow-up and better quality processes within all of these organizations when it came to procurement. You should be pulling a sample of procurements every year to see whether this is happening. It should be a routine process to issue contracts. It shouldn't be any different between contracts for goods and services or professional services. They should be the absolute same.

Do you want to add to that, Mr. Hayes, and then I can turn to governance?

Mr. Hayes: On controls, I would highlight two in particular that should be strengthened or followed up.

[Français]

Le président : J'aimerais confirmer une chose : vous ne faites pas la vérification de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP)?

Mme Hogan : On fait la vérification d'Investissements PSP, mais pas d'Investissements RPC. Je suis désolée, je ne connais pas les acronymes en français.

Le président : Le fonds de pension des employés du secteur public, vous le faites, mais pas celui du Régime de pensions du Canada.

Mme Hogan : Nous ne sommes pas les vérificateurs de ce fonds.

Le président : D'accord. Je voulais m'assurer d'avoir bien compris.

[Traduction]

La sénatrice Osler : Je remercie tous les témoins d'être ici aujourd'hui. Ma question comporte deux volets. Tout d'abord, avez-vous observé des lacunes constantes en matière de gouvernance dans le cadre des audits que vous avez effectués? Pouvez-vous nous en dire plus sur les contrôles internes? Dans le *Rapport 6 — Technologies du développement durable Canada*, ainsi que dans le Rapport 5, dans lequel vous avez examiné 20 organismes fédéraux, y compris 10 sociétés d'État, avez-vous observé des contrôles internes cohérents entre les différents ministères, organismes et fondations? Ces contrôles sont-ils adéquats sur le plan de la portée, de la conception, de la mise en œuvre et de l'efficacité?

Mme Hogan : C'est une question complexe. Lorsque nous nous sommes penchés sur les contrats de McKinsey, nous n'examinons pas les contrôles d'une entreprise, nous nous sommes donc concentrés sur les contrôles relatifs aux contrats. Je ne voudrais pas parler des contrôles en général dans les 20 ministères et organismes. Il est très difficile de faire une telle déclaration en se fondant seulement sur le processus d'approvisionnement.

Je vous dirais certainement que je me serais attendue à un meilleur suivi et à des processus de meilleure qualité au sein du processus d'approvisionnement de tous ces organismes. Chaque année, il faudrait vérifier un échantillon de contrats. L'établissement de contrats devrait être un processus de routine. Il ne devrait pas y avoir de différence entre les contrats de biens et de services et les contrats de services professionnels. Ils devraient être parfaitement identiques.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose, monsieur Hayes? J'aborderai ensuite la question de la gouvernance.

M. Hayes : J'aimerais souligner deux contrôles précis qui devraient être améliorés ou qui devraient faire l'objet d'un suivi.

First, as we stated in the McKinsey report, it was 91% of contracts where we found the federal organizations did not perform sufficiently detailed cost estimate calculations before receiving proposals. It's important to know how much you're going to spend.

This was something else we found in the ArriveCAN audit, where there wasn't a budget at the beginning of that project. When you don't have a budget, it's difficult to know whether you're spending too much.

The other piece that I'll signal is it's important to ensure you are getting the goods or services in the contract. There's a part of the Financial Administration Act that requires public servants to certify that the goods and services were delivered according to the contract. In both the McKinsey case and the ArriveCAN case, we found that there were weaknesses around ensuring that goods and services were delivered.

Those are two fundamental controls that we always look at.

Ms. Hogan: On your governance question, I'm not sure that I can speak to governance around the professional services contracts. That's a routine process.

But definitely on Sustainable Development Technology Canada, we saw a significant lapse in governance and in stewardship of public funds. The board of directors, in my view, failed to comply with the legal requirements and their own enabling legislation. For me, that was a real failure of governance, even in the management of conflict of interest.

There was a similar failure in governance in our ArriveCAN work, so I think it does depend on the scope of the audit. On ArriveCAN, it would have been around disregarding good financial management control, good budgeting and what you do when you have a new IT system. There were just so many governance failures in that audit as well.

I wouldn't tell you it's in all of them, but at times when we have seen it lately, it's been pretty glaring.

Senator Osler: I think it was that major governance lapse that made me then look up Report 6, and I noticed that Report 6 contained 15 recommendations, 13 of which SDTC agreed with, and there were 2 recommendations where they only partially agreed. Can you comment on their partial recommendations and their response to your recommendations, and is that satisfactory in your opinion?

Tout d'abord, comme nous l'avons indiqué dans le rapport McKinsey, dans 91 % des contrats, nous avons conclu que les organismes fédéraux n'avaient pas effectué des calculs suffisamment détaillés de l'estimation des coûts avant de recevoir les propositions. Il est important de connaître les sommes qui seront dépensées.

Nous avons également observé cette absence de budget préalable au projet dans le cadre de l'audit sur ArriveCAN. Il est difficile de déterminer si les dépenses sont trop élevées lorsqu'on n'a pas de budget.

Je tiens également à signaler qu'il est important de s'assurer que l'on obtient les biens et les services prévus dans le contrat. Certaines dispositions de la Loi sur la gestion des finances publiques exigent que les fonctionnaires confirment que les biens et les services ont été fournis conformément aux modalités du contrat. Dans les cas de McKinsey et d'ArriveCAN, nous avons observé des lacunes dans le processus de confirmation de la livraison des biens et des services.

Nous examinons donc toujours ces deux mécanismes de contrôle fondamentaux.

Mme Hogan : En ce qui concerne votre question sur la gouvernance, je ne suis pas sûre de pouvoir parler de la gouvernance concernant les contrats de services professionnels, car il s'agit d'un processus de routine.

Mais nous avons certainement observé des lacunes importantes en matière de gouvernance et de gestion des fonds publics au sein de Technologies du développement durable Canada. Selon moi, le conseil d'administration n'a pas respecté les exigences imposées par la loi et sa propre loi habilitante. À mon avis, il s'agit d'un véritable échec en matière de gouvernance, même en ce qui concerne la gestion des conflits d'intérêts.

Nous avons observé des lacunes semblables sur le plan de la gouvernance dans le cadre de nos travaux sur ArriveCAN, et je pense donc que cela dépend de la portée de l'audit. Dans le cas d'ArriveCAN, on n'a pas exercé un contrôle adéquat sur la gestion financière, on n'a pas établi de budget adéquat et on n'a pas pris les mesures nécessaires à l'arrivée d'un nouveau système informatique. Cet audit a également mis en évidence un grand nombre de lacunes en matière de gouvernance.

Je ne vous dirai pas que c'est toujours le cas, mais dans les cas où nous avons observé cela récemment, c'était assez flagrant.

La sénatrice Osler : Je pense que ce sont ces importantes lacunes en matière de gouvernance qui m'ont incitée à consulter le Rapport 6, et j'ai remarqué qu'il contenait 15 recommandations, dont 13 avec lesquelles Technologies du développement durable Canada était d'accord, et 2 recommandations avec lesquelles l'organisme n'était que partiellement d'accord. Pouvez-vous formuler des commentaires

Ms. Hogan: I want to refresh my memory on the partial recommendations. I have a good memory, but every so often —

Senator Osler: It is Recommendation 6.26 and Recommendation 6.29. They agreed with all your other recommendations.

Ms. Hogan: Yes. One of them is we think they should go back and look at all the projects to determine whether they met the eligibility requirement.

While they have said that they partially agreed, I have been watching the testimony from the three new interim board members who have been named. The foundation has decided, based on the guidance of those three board members, to go ahead and look at all of them. No, I was not satisfied with a partial agreement. Right now, they are doing that assessment. I'm happy to hear that.

Do you want to look at the next one for me? Thank you.

Mr. Hayes: For the recommendation about reassessing projects approved, one of the reasons why SDTC didn't agree fully was they believed the written records did not fully capture the robust deliberations that were taking place at the project approval stages. From our perspective, that's unsatisfactory. Those discussions should be documented. The reasons for awarding public funds should be clear. Everybody should be accountable for it. While there is a partial disagreement there, the principle is they should be documenting everything.

Senator Osler: Thank you.

Senator Pate: Thank you to all of you for your work.

My colleagues have covered well some of the issues around the McKinsey contracts and other areas. I'd like to talk to you about your audits of the Correctional Service of Canada. Thank you for those. You've done a tremendous job in the past. The past few weeks have made it clear that we're witnessing a virtual erosion of external accountability for the Correctional Service of Canada.

Regarding the ministerial advisory body that was put in place to monitor the implementation of Bill C-83, its mandate ended. There's been no follow-up to that. They issued a report showing the law was not being followed, and the intent of the legislation they were monitoring was being subverted.

sur les recommandations partielles formulées par les intervenants de TDDC et sur leur réponse à vos recommandations? Est-ce satisfaisant, à votre avis?

Mme Hogan : J'aimerais qu'on me rafraîchisse la mémoire sur les recommandations partielles. J'ai une bonne mémoire, mais de temps en temps...

La sénatrice Osler : Il s'agit des recommandations 6.26 et 6.29. L'organisme était d'accord avec toutes vos autres recommandations.

Mme Hogan : Oui. Nous pensons notamment que TDDC devrait réexaminer tous les projets pour déterminer si les conditions d'accessibilité sont remplies dans tous les cas.

Même si les intervenants ont affirmé qu'ils étaient partiellement d'accord, j'ai regardé les témoignages des trois nouveaux membres provisoires qui ont été nommés au conseil d'administration. L'organisme a décidé, sur le fondement des conseils de ces trois membres, d'examiner tous les projets. Non, je n'étais pas satisfaite d'une acceptation partielle. Toutefois, je suis heureuse d'apprendre qu'ils procèdent actuellement à cet examen.

Pourriez-vous parler de la prochaine recommandation partielle, s'il vous plaît? Je vous remercie.

M. Hayes : Les intervenants de TDDC n'étaient pas entièrement d'accord avec la recommandation relative à la réévaluation des projets approuvés parce qu'ils estimaient, entre autres, que les documents écrits ne rendaient pas pleinement compte des délibérations approfondies qui avaient eu lieu à l'étape de l'approbation du projet. De notre point de vue, ce n'est pas satisfaisant. Ces discussions devraient être documentées. Les raisons justifiant l'octroi de fonds publics doivent être clairement établies. Tout le monde devrait rendre des comptes à cet égard. Même s'il y a un désaccord partiel dans ce cas-ci, par principe, il faut tout documenter.

La sénatrice Osler : Je vous remercie.

La sénatrice Pate : Je remercie tous les témoins de leur travail.

Mes collègues ont bien présenté certaines des questions relatives au contrat de McKinsey et d'autres points. J'aimerais discuter avec vous des audits que vous avez menés sur Service correctionnel Canada. Je vous en remercie. Vous avez fait un travail remarquable. Les dernières semaines ont nettement démontré que nous assistons à une érosion virtuelle de la responsabilité externe de Service correctionnel Canada.

Le mandat de l'organisme consultatif ministériel qui avait été mis en place pour surveiller la mise en œuvre du projet de loi C-83 a pris fin. Il n'y a eu aucun suivi. L'organisme a publié un rapport révélant que la loi n'était pas respectée et que l'intention du projet de loi qu'il surveillait avait été détournée.

This week, I received calls from independent external decision makers who were hired on contract to review the decisions of corrections to place people in structured intervention units — the replacement for segregation that was brought in. The perception is this: For those who had not rubber-stamped corrections' decisions, their contracts weren't renewed.

There's a real question of what kind of oversight is likely to be in place as a result of some of these non-renewals of contracts, if I can put it that way, which is slightly different than the McKinsey case, obviously.

Given the history within corrections and with other kinds of external decision makers, like independent chairpeople who were supposed to be appointed at each prison to oversee serious charges, and given the fact that many of those have not been appointed — in fact, wardens have taken on that position — is there any move afoot to be looking at that kind of issue in terms of conflicts of interest and how contracts are being awarded, if they're being awarded to former corrections employees? This has been somewhat the case in terms of the independent external decision makers whose contracts have been renewed. Also, what is the overall objective of those positions when they're being provided? It strikes me we're in a moment where that kind of oversight is needed.

To juxtapose it, there are numerous court cases being mounted about the lack of oversight and the breaches of the law that are happening as a result. It strikes me there's an accountability mechanism there, and it might be useful to have the Auditor General weigh in on this.

Ms. Hogan: I thank the honourable senator for sharing your perspectives on that.

We did do some work on corrections a few years ago. It focused on the outcomes for individuals incarcerated. We definitely saw there were systemic issues and there were differential outcomes based on race and ethnicity.

It was a difficult audit and difficult findings. We issued many recommendations. We're always wondering when is the right time to go back and relook at that.

You are helping us consider this: Do we move that up in the time frame and maybe what we scope in it? I thank you for sharing your perspectives. All I can say is we'll take it under advisement as we look at our work plan in the coming years.

Cette semaine, j'ai reçu des appels de décideurs externes indépendants qui ont été embauchés à forfait pour examiner les décisions des services correctionnels de placer des personnes dans des unités d'intervention structurée, c'est-à-dire la solution de remplacement à l'isolement qui a été mise en œuvre. Ils pensent que les contrats des personnes qui n'ont pas automatiquement approuvé les décisions des services correctionnels n'ont pas été renouvelés.

On est donc en droit de se demander quel type de surveillance est susceptible d'être mis en place à la suite du non-renouvellement de certains de ces contrats, ce qui est légèrement différent de l'affaire McKinsey.

Compte tenu des antécédents des services correctionnels et d'autres types de décideurs externes, comme les présidents indépendants qui étaient censés être nommés dans chaque établissement pour superviser les accusations graves, et compte tenu du fait qu'un grand nombre d'entre eux n'ont pas été nommés — en fait, des gardiens occupent ces postes —, prévoit-on d'évaluer la situation en ce qui concerne les conflits d'intérêts et la manière dont les contrats sont attribués, s'ils sont attribués à d'anciens employés des services correctionnels? C'est un peu ce qui s'est passé dans le cas des décideurs externes indépendants dont le contrat a été renouvelé. Par ailleurs, quel est l'objectif général de ces postes lorsqu'ils sont pourvus? Il me semble qu'il est nécessaire, à ce moment-ci, d'exercer ce type de surveillance.

Par ailleurs, de nombreuses affaires judiciaires sont en cours pour dénoncer les lacunes en matière de surveillance et les infractions à la loi qui en découlent. Il me semble qu'un mécanisme de reddition de comptes doit être utilisé dans ce cas-ci et que la vérificatrice générale pourrait se prononcer sur la question.

Mme Hogan : Je remercie la sénatrice de nous avoir fait part de son point de vue sur la question.

Nous avons effectivement mené quelques travaux visant les services correctionnels il y a quelques années. Ces travaux étaient axés sur les résultats pour les personnes incarcérées. Nous avons certainement observé des problèmes systémiques et des différences de résultats en fonction de la race et de l'appartenance ethnique.

C'était un audit difficile qui a débouché sur des conclusions difficiles. Nous avons formulé de nombreuses recommandations. Nous tentons toujours de déterminer le bon moment pour revenir en arrière et réexaminer la situation.

Vous nous aidez à envisager de rapprocher cet examen dans le calendrier et peut-être modifier le champ d'application de l'audit. Je vous remercie d'avoir communiqué vos points de vue. Tout ce que je peux dire, c'est que nous en tiendrons compte lorsque nous examinerons notre plan de travail au fil des prochaines années.

Senator Pate: Thank you. It's precisely because of the thoroughness and the value that those audits provide to many who are trying to do some of this work, and I think a proactive approach by corrections would be more advantageous for Canadian taxpayers as well, frankly, rather than pay now or pay later — and more later. Thank you.

[Translation]

The Chair: I have two questions. The first comes from Senator Marshall. You will see the difference between a former auditor general and a lawyer. Senator Marshall's question is this.

[English]

Have you signed off on the public account for the last fiscal year: 2023-24?

Ms. Hogan: You'll probably see in our responses the difference between being an auditor general and being a lawyer when we provide answers.

No, we have not signed off on our independent auditor's report on the Government of Canada's 2024 financial statements. The government has not closed its books. The government needs to close its books and complete its financial statements before we can complete our audit work and issue an audit opinion on those financial statements.

[Translation]

The Chair: That's a fairly long time, because the fiscal year ended seven months ago. Do you see this often?

Ms. Hogan: Ordinarily, we sign our independent auditors' report in September, so it has been a bit longer. There are accounting issues that the government is trying to resolve and it is really their process. I kind of follow them in that process. They have to close their books and finish their financial statements for me to be able to complete my audit.

The Chair: And now the lawyer's question. You noted in several places that justification was not included in the contracts. You say:

The need for a contract was often not documented: in 15 of the 33 contracts sampled by the office, the procurement files lacked sufficient documentation to justify the need for a contract.

That is a big finding; this is public money. Did you consider recommending that the case be referred to the RCMP?

La sénatrice Pate : Je vous remercie. C'est précisément en raison de la rigueur et de la valeur que ces audits apportent aux nombreuses personnes qui tentent de faire ce travail, et je pense aussi qu'une approche plus proactive dans le cas des services correctionnels serait avantageuse pour les contribuables canadiens, plutôt que de payer maintenant ou de payer plus tard — et de payer encore plus tard. Je vous remercie.

[Français]

Le président : J'ai deux questions. La première vient de la sénatrice Marshall. Vous allez voir la distinction entre une ancienne vérificatrice générale et un avocat. La question de la sénatrice Marshall est la suivante.

[Traduction]

Avez-vous approuvé les comptes publics pour le dernier exercice financier, soit 2023-2024?

Mme Hogan : Vous pourrez probablement constater que les réponses d'une vérificatrice générale diffèrent de celles d'une avocate.

Non, nous n'avons pas encore approuvé notre rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers de 2024 du gouvernement du Canada. Le gouvernement n'a pas encore fermé ses comptes. Le gouvernement doit fermer ses comptes et compléter ses états financiers avant que nous puissions terminer notre travail d'audit et émettre une opinion d'audit sur ces états financiers.

[Français]

Le président : C'est assez long, parce que l'année financière est passée de sept mois. Voyez-vous cela souvent?

Mme Hogan : Habituellement, on signe notre rapport des vérificateurs indépendants au mois de septembre, alors c'est un peu plus long. Il y a des enjeux comptables que le gouvernement essaie de régler et c'est vraiment leur processus. Je les suis un peu dans ce processus. Ils doivent fermer leurs livres et terminer leurs états financiers pour que je puisse conclure mon audit.

Le président : La question de l'avocat, maintenant. Vous avez noté à plusieurs endroits des motivations qui étaient absentes sur les contrats. Vous dites :

La nécessité d'un contrat n'était souvent pas documentée dans 15 des 33 contrats d'échantillon du bureau, les dossiers d'achat ne comportaient pas de renseignement suffisant pour justifier la nécessité du contrat.

C'est gros comme constat; c'est de l'argent public. Est-ce que vous avez pensé à recommander de transmettre le dossier à la GRC?

Ms. Hogan: Three issues were taken into account when we considered whether there had been value received for the taxpayers' money that was spent, and yes, in 45% of the cases, there was no explanation about the need for the contract.

I said earlier that it is important to know whether the purpose of the contract was to fill a gap in needs. If there is a need to increase capacity, it's very temporary; you don't want to hire someone full-time when the need is just to increase capacity or when there is no skills gap. What you might expect after that, when you know the justification for the contract, is to know that there are deliverables that would be a bit different. Was what was needed a skills transfer, or was it just a need to increase capacity?

Without asking that, it is hard to assess whether there was value. Our office has undergone the same process to determine whether we too considered the justification when we want to award a contract. Sometimes we did and sometimes we didn't. I have asked that we improve in this regard, because it is important to take a step back, to see whether we have the capacity and skills within the public service before going outside for it. These rules exist, so I expect them to be followed.

The Chair: You produced another widely publicized report because of the Green Fund issue. When I read your report and I look at the Green Fund report, I see similarities, such as the issue of conflicts of interests or the risk of conflicts of interest, and the issue of justification. Am I mistaken, or are there points of similarity? The organization has been shut down, but we really should not be shutting down our government departments.

Ms. Hogan: In my opinion, the issues are somewhat similar. Both reports address conflicts of interest, but I would say that the findings were very different.

In professional services contracts, you want to increase transparency on the part of public servants to ensure that there is proactive disclosure. What we saw in Sustainable Development Technology Canada was that there were very elaborate processes for managing conflicts of interest, but they were not followed. In 90 cases, we saw that members of the board of directors who had disclosed conflicts of interest nevertheless voted to give money in those situations. Proactive disclosure is a very different situation from not managing a conflict of interest properly. No one should receive a benefit from public funds as a result of their vote. I would expect that really to be better managed in the foundation. I am encouraged by the fact that the projects will now be transferred to the public service in order to improve transparency and accountability.

Mme Hogan : Trois enjeux ont été pris en compte quand on regardait si la valeur avait été reçue pour les fonds des contribuables qui avaient été dépensés. Et oui, dans 45 % des cas, il manquait l'explication sur le besoin du contrat.

J'ai mentionné auparavant que c'est important de savoir si le contrat est là pour combler des besoins. Si on a besoin d'une hausse de capacité, c'est très temporaire; on ne veut pas engager quelqu'un à temps plein quand le besoin n'est qu'une hausse de capacité ou quand ce n'est pas un manquement de compétence. Ce à quoi vous pourriez vous attendre par la suite, quand vous connaissez la justification du contrat, c'est de savoir qu'il y a des livrables qui seraient un peu différents. Est-ce un transfert de compétences qui était le besoin ou était-ce seulement une nécessité d'augmenter la capacité?

Sans cette question, il est difficile d'évaluer s'il y a eu de la valeur. Notre bureau a subi le même processus pour déterminer si nous aussi, quand on veut octroyer un contrat, on étudiait la raison d'être. Parfois, on le faisait et parfois, on ne le faisait pas. J'ai demandé qu'on s'améliore à cet égard, parce que c'est important de prendre du recul pour voir si on a la capacité et les compétences à l'interne de la fonction publique avant de les chercher à l'externe. Ces règles existent, alors je m'attends à ce qu'elles soient respectées.

Le président : Vous avez produit un autre rapport qui est très publicisé à cause de la question du Fonds vert. Quand je lis votre rapport et que je regarde celui du Fonds vert, je vois des similitudes, comme la question des conflits d'intérêts ou des risques de conflit d'intérêts et la question des justifications. Est-ce que je me trompe ou il y a des éléments de similitude? On a fermé l'organisme, alors il ne faudrait quand même pas fermer nos ministères.

Mme Hogan : À mon avis, les sujets sont un peu semblables. Le conflit d'intérêts apparaît dans les deux rapports, mais je dirais que les constatations étaient très différentes.

Dans les contrats de services professionnels, on veut augmenter la transparence des fonctionnaires pour faire en sorte qu'il y ait une déclaration proactive. Ce que l'on a vu dans Technologies du développement durable Canada, c'est qu'il y avait des processus très élaborés pour gérer les conflits d'intérêts, mais qu'ils n'ont pas été suivis. On a vu dans 90 cas que des directeurs du conseil d'administration qui avaient déclaré des conflits d'intérêts ont quand même voté pour donner de l'argent dans ces situations. C'est une situation très différente de déclarer proactivement par opposition à ne pas bien gérer un conflit d'intérêts. Personne ne devrait recevoir un bénéfice des fonds publics à cause de son vote. Je m'attendrais à ce que ce soit vraiment mieux géré dans la fondation. Je suis encouragée par le fait que les projets seront maintenant transférés à la fonction publique dans le but d'améliorer la transparence et la reddition de comptes.

The Chair: So we hope. In the documents that were provided about the Green Fund specifically, a number were redacted. That is one reason among others why there are issues on the other side. Have you seen the unredacted documents?

Ms. Hogan: Yes, absolutely. The documents we received from the foundation and the department were not redacted at all.

The Chair: Okay.

Ms. Hogan: We have seen all the documents. I have very broad access to protected documents and the act that my office administers contains a provision that requires that I make sure that their documents' security classification is adhered to. We received unredacted documents.

The Chair: Perfect, thank you.

Senator Forest: In somewhat the same vein, one of the big questions I wonder about here relates to responsibility. That even goes back to the Phoenix payroll system; at some point, people have to be responsible within the organizations. The Green Fund has been shut down, but I think there was a lax attitude on the part of the board of directors, there was a lax attitude among the managers who saw it all going on and failed to react. In terms of the responsibility of organizations or departments, if, for example, I am responsible for supervising an organization and I fail to do it, it seems to me that there has to be responsibility somewhere. I am not sensing it, this responsibility, within our public administration.

Ms. Hogan: I think it depends on the situation. As I said earlier, most of the public servants we work with during our audits really do exhibit good will and accountability. When it comes to contracting, however, there are a lot of rules that have to be followed and there is really a failure to follow those rules. What we saw at Sustainable Development Technology Canada was really, in my opinion, extremely significant defects in management and responsibility on the part of the board. Conflicts of interest should have been managed better. There are funds that were given to companies that were not eligible, and I would expect that public funds would be managed better.

Senator Forest: I do not doubt that a very large majority of public servants are good managers, except that at some point.... Your instinct, to ask yourself, "In our own organization, are we following our rules?" — that is an instinctive reaction that senior public servants should have as a matter of course; we would expect that, given their responsibilities in relation to these public funds, they would take this kind of responsibility and have this instinctive reaction, and nobody would be telling themselves to close their eyes. We are talking about 11 years, in the case of

Le président : On l'espère. Dans les documents qui ont été justement transmis sur la question du Fonds vert, plusieurs sont caviardés. C'est entre autres une des raisons pour lesquelles on a des enjeux de l'autre côté. Est-ce que vous avez vu les documents non caviardés?

Mme Hogan : Oui, absolument. Les documents qu'on a reçus de la fondation et du ministère n'étaient pas caviardés du tout.

Le président : Très bien.

Mme Hogan : On a vu tous les documents. J'ai un accès très large aux documents protégés et la loi qui gère mon bureau comporte un article qui exige que je m'assure de respecter aussi la cote de sécurité de leurs documents. On a reçu des documents non caviardés.

Le président : Parfait, merci.

Le sénateur Forest : Un peu dans la même veine, une des grandes questions que je me pose ici touche la responsabilité. Cela remonte même au système de paie Phénix; à un moment donné, il faut que des gens soient responsables à l'intérieur des organisations. Le Fonds vert a été fermé, mais je me dis que s'il y a eu du laxisme au sein du conseil d'administration, il y a eu du laxisme chez les gestionnaires qui ont vu tout cela passer sans réagir. Sur le plan de la responsabilité des organisations ou des ministères, si je suis par exemple responsable de superviser une organisation et que je ne le fais pas, il me semble qu'il faut une responsabilité quelque part. Je ne la sens pas, cette responsabilité, au sein de notre gestion publique.

Mme Hogan : Je pense que cela dépend de la situation. Comme je l'ai mentionné plus tôt, la plupart des fonctionnaires avec qui l'on travaille pendant nos audits montrent vraiment de la bonne volonté et font une bonne reddition de comptes. Mais quand cela vient à la passation de marché, il y a beaucoup de règlements qui doivent être suivis et il y a vraiment un manque en ce qui concerne le suivi de ces règlements. Ce qu'on a vu à Technologies du développement durable Canada, c'était vraiment, à mon avis, des lacunes extrêmement importantes dans la gestion et la responsabilité du conseil d'administration. Les conflits d'intérêts auraient dû être mieux gérés. Il y a des fonds qui ont été fournis à des entreprises qui n'étaient pas admissibles, et je m'attendrais à ce que les fonds publics soient mieux gérés.

Le sénateur Forest : Je ne doute pas que la très grande majorité des fonctionnaires font une bonne gestion, sauf qu'à un moment donné... Le réflexe que vous avez eu de vous demander : « Dans notre propre organisation, est-ce que nous suivons nos règles? » C'est un réflexe que la haute fonction publique devrait avoir normalement; on s'attendrait à ce que, compte tenu des responsabilités qu'ils ont par rapport à ces fonds publics, il y ait cette forme de responsabilité et de réflexe, et ne pas se dire qu'on ferme les yeux. On parle de 11 ans — je prends le cas de

McKinsey, or 12 years, and it just slipped through. Something is both fascinating and worrisome.

Ms. Hogan: That is not one of the reports we are discussing today, but if I look at our report on ArriveCAN, I think that is why it is a bit frustrating to ask who is responsible. That is the question everyone is asking themselves: Who made the decision? That is why we said in our report that when a public servant signs their name to documents, we have to recognize that this carries a responsibility and acknowledge the responsibilities that come with signing. If you are not comfortable signing, you should raise that concern. There is a whole mechanism for public servants to be able to raise concerns like these. That is why the discussion about values and ethics in the public service is so important.

Senator Forest: I have one last question on another subject. We are in the process of writing our report on the main estimates. In the testimony heard, several agents of the government told us they were not satisfied with how things are done and with budgets. You said this was not necessarily the case, but our report may be going to tackle that subject. Do you have any recommendations to make regarding the way agents of the government are funded?

Ms. Hogan: Agents of Parliament?

Senator Forest: Yes.

Ms. Hogan: Like our office?

Senator Forest: Exactly. Independent agencies like yours.

Ms. Hogan: I think I was very clear. I think I have been very clear for the last four years. I have the funding that I have, to manage my office at this time. There are a lot of subjects that could be audited. Like any agent of Parliament, I would tell you that if you want to give me more money, I will do more with it. I would expect that agents of Parliament have a funding mechanism that is independent of the departments they audit. In our case, we are accountable to the Department of Finance. I do not want our funding system to not include accountability, but I think we should not apply for funding to a department that we audit.

Senator Forest: Thank you. It was specific this year, since several agents that wanted to have a degree of independence for carrying out their mandate voiced some concern about that.

Ms. Hogan: Some agents of Parliament have an independent funding mechanism. However, those agents still have accountability, and there are some others, like our office, that do not.

McKinsey — ou de 12 ans, et c'est passé comme du beurre dans la poêle. Il y a quelque chose d'intrigant et inquiétant.

Mme Hogan : Ce n'est pas un des rapports dont on discute aujourd'hui, mais si je regarde notre rapport sur ArriveCAN, je pense que c'est pour cela que c'est un peu frustrant de demander : qui est responsable? C'est la question que tout le monde se pose : qui a pris la décision? C'est pour cela qu'on a dit dans notre rapport que quand un fonctionnaire signe son nom sur des documents, il faut reconnaître que cela vient avec une responsabilité et qu'on reconnaît les responsabilités qui viennent avec cette signature. Si tu ne te sens pas à l'aise de signer, tu devrais soulever cette préoccupation. Il y a tout un mécanisme pour que les fonctionnaires puissent soulever ces préoccupations. C'est pourquoi la discussion sur les valeurs et l'éthique au sein de la fonction publique est si importante.

Le sénateur Forest : J'ai une dernière question sur un autre sujet. On est en train de rédiger notre rapport sur le Budget principal des dépenses. Dans le cadre des témoignages, plusieurs agents du gouvernement nous ont dit être insatisfaits par la façon de faire et les budgets. Vous avez dit que ce n'était pas nécessairement le cas, mais notre rapport va peut-être s'attaquer à cette question. Avez-vous des recommandations à nous faire quant au mode de financement des agents du gouvernement?

Mme Hogan : Des agents du Parlement?

Le sénateur Forest : Oui.

Mme Hogan : Comme notre bureau?

Le sénateur Forest : Exactement. Des agences indépendantes comme la vôtre.

Mme Hogan : Je pense que j'ai été très claire. Cela fait quatre ans que je crois être très claire. J'ai le financement que j'ai pour gérer mon bureau en ce moment. Il y a beaucoup de sujets que l'on pourrait vérifier. Comme tout agent du Parlement, je vous dirais que si vous voulez me donner plus d'argent, je vais en faire plus. Je m'attendrais à ce que des agents du Parlement aient un mécanisme de financement qui est indépendant des ministères qu'ils vérifient. Dans notre cas, on fait une reddition de comptes au ministère des Finances. Je ne veux pas que notre système de financement ne comporte pas de reddition de comptes, mais je pense qu'on ne devrait pas faire une demande de financement à un ministère que l'on vérifie.

Le sénateur Forest : Merci. Cela a été particulier cette année, car plusieurs agents qui doivent avoir une certaine indépendance pour exercer leur mandat se sont montrés un peu inquiets par rapport à cela.

Mme Hogan : Certains agents du Parlement ont un mécanisme de financement indépendant. Il y a quand même une reddition de comptes pour ces agents et il y en a plusieurs autres, comme notre bureau, qui n'en ont pas.

Senator Forest: Thank you, and keep up the excellent work.

[English]

Senator Smith: One of the key findings of your report on combatting cybercrime is that the current system of reporting these crimes is confusing, as many are reported to the wrong organization. You noted that, in many instances, organizations that receive these reports do not follow up with the individuals to help them report their concerns to the right organization.

My gut feeling leads me to say that our policy and security agencies seem to be working in silos, possibly without the proper collaboration.

Can you speak to this concern that you share and why it poses a risk to the safety of Canadians?

Ms. Hogan: One of our main findings in this audit is that Canada's response to cybercrime is hindered by the siloed and disconnected approach that we're seeing across the organizations that are responsible in this space.

I'll tell you that many of them don't have the capacities and the tools, but what makes it confusing for a Canadian is not knowing where to report. Many of these organizations identified that having that one single point to report and then letting the federal government sort out the entity that is best equipped to respond is what should happen. However, it hasn't happened, and that is why we issued a recommendation. We would really like to see that happen.

Canadians should report a crime. I would imagine that, right now, they're frustrated, wondering what happened to their reports. We use some examples: The Communications Security Establishment Canada said that about half of the reports that they received were not within their mandate because an individual was reporting it when they're responsible for critical infrastructure and businesses. Some of them wrote back to the individual, but for thousands, they did not.

I would have expected that they would at least have passed it along to the organization that perhaps would be best equipped, but that was not happening. They told us that, for privacy reasons, they weren't going to be sharing that information. However, that leaves Canadians confused and frustrated. I hope they will implement this one single point to make it easier for Canadians.

Le sénateur Forest : Merci, et continuez votre excellent travail.

[Traduction]

Le sénateur Smith : L'une des principales conclusions de votre rapport sur la lutte contre la cybercriminalité est qu'il n'est pas facile de s'y retrouver dans le système actuel de signalement de ces crimes et qu'en conséquence, de nombreux signalements ne sont pas envoyés à l'organisme approprié. Vous avez souligné que, dans de nombreux cas, les organismes qui reçoivent ces signalements ne font pas de suivi auprès des personnes concernées pour les aider à signaler leurs préoccupations à l'organisme approprié.

J'ai donc l'impression que nos organismes responsables des politiques et de la sécurité travaillent en vase clos et qu'ils ne collaborent peut-être pas suffisamment entre eux.

Pouvez-vous nous parler de cette préoccupation que vous avez soulevée et nous expliquer pourquoi elle représente un risque pour la sécurité des Canadiens?

Mme Hogan : L'une des principales conclusions de notre audit, c'est que la réponse du Canada à la cybercriminalité est entravée par l'approche cloisonnée et déconnectée que nous observons dans les organismes responsables dans ce domaine.

Je sais qu'un grand nombre d'entre eux n'ont pas les capacités et les outils nécessaires, mais ce qui dérange les Canadiens, c'est qu'ils ne savent plus où adresser leurs signalements. Un grand nombre de ces organismes estiment qu'il faut créer un guichet unique pour les signalements et laisser le gouvernement fédéral choisir l'entité la mieux équipée pour répondre à ce type de situation. Toutefois, cela n'a pas été fait, et c'est la raison pour laquelle nous avons formulé une recommandation à cet égard. Nous aimerions vraiment que cela soit fait.

Les Canadiens devraient pouvoir signaler un crime. J'imagine qu'à l'heure actuelle, ils sont exaspérés et qu'ils se demandent ce qui est advenu de leurs signalements. Par exemple, le Centre de la sécurité des télécommunications Canada a déclaré qu'environ la moitié des signalements qu'il a reçu ne relevaient pas de son mandat parce qu'une personne les signalait, alors que le centre est responsable des infrastructures et des entreprises essentielles. Des intervenants du centre ont répondu à certaines des personnes qui avaient fait un signalement, mais des milliers d'autres n'ont pas reçu de réponse.

J'avais osé espérer que les intervenants transmettraient au moins les renseignements à l'organisme le mieux équipé pour réagir, mais cela ne s'est pas produit. Ils nous ont répondu que, pour des raisons de confidentialité, ils n'allaient pas communiquer ces renseignements, mais cela laisse les Canadiens perplexes et exaspérés. J'espère que ce guichet unique sera mis sur pied pour faciliter les choses aux Canadiens.

The RCMP has found that, I think, 5% to 10% of cybercrimes are actually being reported. Wouldn't it be better if law enforcement had all of this information, then they could act on it? I would encourage Canadians to report, but I would encourage the government to make it easier for them to do so.

Senator Smith: You have a mandate to do certain things in terms of your analysis, and maybe I'm talking out of turn, but is there any way that you could recommend that these organizations improve information sharing and coordination? Is that outside of your mandate? Or is that something where if you are able to pinpoint two or three areas that could be of major benefit to these organizations, why not?

Ms. Hogan: We absolutely did tell them to do better information sharing. What we actually saw was that there was good information sharing internationally, but within the federal family, that information sharing wasn't happening at all or effectively.

As I mentioned, often privacy rules were cited for that, and that's why in order to eliminate those issues, you should have everything come in at one point and then have someone decide who is the organization best equipped with the skills, the competencies and the mandate to respond to this reporting of crime.

Senator Smith: You noted in your report on combatting cybercrime that the RCMP was failing to adequately staff its investigative teams. You also noted in your opening remarks that hiring more people and setting aside more money is not necessarily going to fix the many issues you brought to light in your audits.

On one hand, there seems to be a lack of — I don't want to say qualified public servants. But on the other hand, it seems there is a rapidly growing federal public service over the last few years without necessarily higher levels of productivity. Productivity seems to be an issue, and I would like your thoughts — or maybe some outside points of view — on the human resource plan, or lack thereof, from the federal government.

Is this something that you have looked at? Are you concerned, or is this outside of your mandate?

Ms. Hogan: Writ large, across the federal public service, I have not looked at a human resource plan. We did note in the cybercrime audit that the RCMP needs a comprehensive one that includes identifying the unique skills that they need in cybercrime but also in other areas as well.

Si je me souviens bien, la GRC a conclu que 5 à 10 % des cybercrimes sont signalés. Ne serait-il pas préférable que les forces de l'ordre disposent de tous ces renseignements pour pouvoir agir en conséquence? J'encourage les Canadiens à faire des signalements, mais j'encourage le gouvernement à leur faciliter la tâche.

Le sénateur Smith : Dans le cadre de votre mandat, vous devez mener certaines analyses, et ce n'est peut-être pas de mon ressort, mais pourriez-vous recommander à ces organismes d'améliorer le partage et la coordination des renseignements? Est-ce que cela dépasse la portée de votre mandat? Ou si vous êtes en mesure de cerner deux ou trois domaines qui pourraient être très utiles pour ces organismes, pouvez-vous le faire?

Mme Hogan : Nous leur avons certainement dit d'améliorer le partage des renseignements. Nous avons constaté que les renseignements étaient communiqués de manière adéquate au niveau international, mais que ce n'était pas du tout le cas au sein de la famille fédérale — ou du moins qu'ils n'étaient pas communiqués efficacement.

Comme je l'ai mentionné, les règles en matière de protection de la vie privée ont souvent été invoquées pour expliquer cette situation, et c'est la raison pour laquelle, en vue d'éliminer ce problème, il faudrait que tous les signalements soient envoyés au même endroit et qu'une personne décide ensuite quel est l'organisme le mieux équipé avec les capacités, les compétences et le mandat nécessaires pour répondre à un signalement d'acte criminel.

Le sénateur Smith : Dans votre rapport sur la lutte contre la cybercriminalité, vous avez indiqué que la GRC ne parvenait pas à doter ses équipes d'enquêteurs d'un effectif suffisant. Vous avez également souligné, dans votre déclaration préliminaire, qu'il ne suffira pas nécessairement d'embaucher plus de personnes et de réserver plus de fonds pour résoudre les nombreux problèmes que vous avez soulevés dans vos audits.

D'une part, il semble y avoir un manque de... Je ne veux pas dire de fonctionnaires qualifiés. Mais d'autre part, il semble que la fonction publique fédérale a connu une croissance rapide au cours des dernières années, sans que les niveaux de productivité ne semblent augmenter en conséquence. La productivité semble être un problème, et j'aimerais donc avoir votre avis — ou peut-être un point de vue extérieur — sur le plan en matière de ressources humaines — ou l'absence d'un tel plan — au sein du gouvernement fédéral.

Vous êtes-vous penchés sur cette question? Avez-vous des préoccupations à cet égard ou cela dépasse-t-il votre mandat?

Mme Hogan : Dans l'ensemble, au sein de la fonction publique fédérale, je n'ai pas examiné de plan des ressources humaines. Nous avons constaté, lors de l'audit de la cybercriminalité, que la GRC a besoin d'un plan exhaustif prévoyant l'établissement des compétences particulières dont

I said it wasn't about more money; they have the money. They just have vacant positions, right? So it is about attracting into the public service the skills that are needed.

Just speaking in generalities, if I step back, I would tell you that across the public service, we need to look at the skills and competencies that we need for the future. You can train existing public servants, and you can also bring in public servants with the skills that are missing. I would like to see that happen, writ large, but I haven't looked at it.

One thing I could tell you is that we are looking at an RCMP recruitment audit in the spring of 2026, so hopefully we'll be able to answer some of the questions that have been asked here, because we have seen it in a few of our audits, and we recognize that it is something that we can maybe do to help the RCMP.

Senator Smith: I always go back with my last point. In your remarks tonight, you emphasized that improving governance isn't about adding more processes but about enforcing existing rules with the right expertise. I know some of these issues may be outside of the parameters of your mandate, but I just see that this is such a common-sense, obvious issue that needs to be reinforced at all levels through the leadership of not only you and your team, but also your ability to speak to other people within key positions of government. It just doesn't seem to make sense that we get ourselves into this type of a position.

Ms. Hogan: All I can say is the honourable member makes wise statements.

I agree that we should, as a public service, be able to know the skills that we need and ensure that we have them in the right place to deliver services to Canadians, absolutely.

Senator Smith: Thank you.

[Translation]

The Chair: You say you are doing an audit of RCMP human resources or recruitment?

Ms. Hogan: RCMP recruitment.

The Chair: Are you also reviewing the Department of National Defence?

Ms. Hogan: We are currently doing an audit of Department of National Defence recruitment.

elle a besoin au chapitre de la cybercriminalité, mais aussi dans d'autres domaines.

J'ai dit qu'il ne fallait pas plus d'argent; les ministères en ont. Ils ont simplement des postes vacants, n'est-ce pas? Ils doivent donc attirer les compétences nécessaires dans la fonction publique.

En termes généraux, si je prends du recul, je vous dirais que dans l'ensemble de la fonction publique, il faut examiner les compétences dont on a besoin pour l'avenir. On peut former les fonctionnaires existants et engager des employés qui possèdent les compétences manquantes. J'aimerais que cela se produise, de façon générale, mais je ne me suis pas encore penchée sur la question.

Ce que je pourrais vous dire, c'est que nous envisageons un audit du recrutement à la GRC au printemps 2026. J'espère donc que nous serons en mesure de répondre à certaines questions qui ont été posées ici, car nous avons observé le problème au cours de certains de nos audits et nous admettons que c'est peut-être quelque chose que nous pouvons faire pour aider la GRC.

Le sénateur Smith : Je reviens toujours à mon dernier point. Dans votre allocution de ce soir, vous avez fait remarquer que l'amélioration de la gouvernance ne consiste pas à ajouter des processus, mais à appliquer les règles existantes avec l'expertise nécessaire. Je sais que certaines de ces questions peuvent dépasser les paramètres de votre mandat, mais je vois simplement qu'il s'agit d'un fait évident et sensé qui doit être renforcé à tous les échelons par les hautes instances, pas seulement par vous et votre équipe, mais aussi grâce à votre capacité de parler à d'autres personnes occupant des postes clés au gouvernement. Il me semble simplement que cela n'a pas de bon sens de se retrouver dans ce genre de position.

Mme Hogan : Tout ce que je peux dire, c'est que l'honorable député tient de sages propos.

Je conviens qu'à la fonction publique, nous devrions être en mesure de connaître les compétences dont nous avons besoin et de veiller à ce qu'elles soient au bon endroit pour offrir des services aux Canadiens. C'est certain.

Le sénateur Smith : Je vous remercie.

[Français]

Le président : Vous dites que vous faites un audit sur les ressources humaines ou le recrutement à la GRC?

Mme Hogan : Le recrutement à la GRC.

Le président : Étudiez-vous aussi le ministère de la Défense nationale?

Mme Hogan : On fait actuellement un audit sur le recrutement au ministère de la Défense nationale.

The Chair: Which is in progress, right.

Ms. Hogan: But there is another audit concerning RCMP recruitment a year later.

The Chair: Okay. We wear several hats here in the Senate, including national defence and security, and I know there are issues in both.

Ms. Hogan: We are reviewing both.

The Chair: Okay. Thank you.

[English]

Senator Loffreda: We covered a lot of areas this evening, but we didn't talk much about Sustainable Development Technology Canada, or SDTC. Based on your report's findings, it is clear that conflicts of interest at SDTC existed in some instances and that the foundation's conflict-of-interest policies were not followed. We know, for example, the board of directors is required to declare potential conflicts of interest and must refrain from participating in any discussions regarding matters that could give rise to such a conflict.

Recognizing that SDTC reports to Parliament through the Minister of Innovation, Science and Industry, I would like you to explain to us the role of Innovation, Science and Economic Development Canada in monitoring conflicts of interest at the foundation, and what explains the department's lack of properly assessing, challenging and monitoring conflicts of interest at SDTC? What failures did you uncover that should serve as a reminder of what not to do?

Ms. Hogan: There are a lot of questions in there.

Conflicts of interest at Sustainable Development Technology Canada, I think, were not well managed because they didn't have an effective system to manage it. Their system was using the minutes of their board meetings to have a declaration and then, maybe many meetings later, to remember that someone had declared a conflict of interest.

We saw cases that were well managed where members of the board had declared a conflict of interest, and then they recused themselves, which is what we would expect to see when a discussion and a vote would happen, but in 90 cases, we did not see that happen.

When it comes to Innovation, Science and Economic Development Canada, or ISDE, they were the department that was charged with monitoring compliance with the contribution agreement between the Government of Canada and the foundation. Specifically linked to conflict of interest, they were supposed to receive reports from the foundation. They didn't get

Le président : Qui est en cours, d'accord.

Mme Hogan : Mais il y a un autre audit sur le recrutement à la GRC une année plus tard.

Le président : Parfait. On porte plusieurs chapeaux ici au Sénat, dont celui de la défense nationale et de la sécurité, et je sais qu'il y a des enjeux dans les deux.

Mme Hogan : On examine les deux.

Le président : Parfait. Merci.

[Traduction]

Le sénateur Loffreda : Nous avons abordé de nombreux sujets ce soir, mais nous n'avons pas beaucoup parlé de Technologies du développement durable Canada, ou TDDC. Selon les constatations de votre rapport, il y a un manifestement eu des conflits d'intérêts à TDDC dans certains cas, et les politiques sur les conflits d'intérêts de la fondation n'ont pas été suivies. Nous savons, par exemple, que les membres du conseil d'administration doivent déclarer les conflits d'intérêts potentiels et s'abstenir de participer à toute discussion portant sur des questions qui pourraient donner lieu à un tel conflit.

Comme TDDC fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, j'aimerais que vous nous expliquiez le rôle du ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique du Canada dans la surveillance des conflits d'intérêts à la fondation, et ce qui explique l'absence d'évaluation, de contestation et de surveillance adéquates en matière de conflits d'intérêts à TDDC? Quelles lacunes avez-vous relevées pour rappeler aux gens ce qu'il ne faut pas faire?

Mme Hogan : Il y a beaucoup de questions là-dedans.

Je crois que les conflits d'intérêts à Technologies du développement durable Canada n'étaient pas bien gérés parce que l'organisme ne disposait pas de système efficace à cette fin. L'organisme utilisait les procès-verbaux des réunions du conseil pour enregistrer une déclaration, puis se rappelait, peut-être plusieurs réunions plus tard, que quelqu'un avait déclaré un conflit d'intérêts.

Nous avons vu des cas bien gérés où les membres du conseil ont déclaré un conflit d'intérêts, puis se sont récusés, comme on s'y attendrait quand une discussion et un vote ont lieu, mais dans 90 cas, ce n'est pas ce qui s'est passé.

Quant à Innovation, Sciences et Développement économique Canada, ou ISDE, c'est le ministère qui était chargé de surveiller la conformité à l'entente de contribution entre le gouvernement du Canada et la fondation. En ce qui concerne précisément les conflits d'intérêts, le ministère était censé recevoir des rapports de la fondation. Il n'en pas reçu, mais il n'en a pas non plus

them, but they also didn't ask for them when it came to conflicts of interest. They relied on the annual reporting around how much funds were going out the door and which organizations were receiving those funds, and, in our view, that was really lacking in good oversight of the spending.

During our audit, we saw the department take prompt action to try to fix some of these situations. In fact, they even had an assistant deputy minister, or ADM, who was present at the board meetings. What we saw was that there was a lack of understanding for what that role was. Board members thought that an individual's presence was an implicit agreement with anything that happened at the board meeting, but that's not how the ADM saw their responsibility.

Even throughout our audit, we saw clarity being brought to that, as this situation exists in other foundations where ISED has oversight. We did see the government react quickly to what we found, but in my view, it really boils down to the board of directors failing when it comes to good governance and then ISED needing to do better at monitoring these agreements on their side.

Senator Loffreda: They need to do better. Do you feel that they will do better? Once again, what you allow, you empower.

Going back to my audit days — this is way, way back — does it change the nature and extent of your audit once you do find irregularities or non-confirmation, especially in compliance issues as important as these?

I could talk about the McKinsey & Company contracts and what you recovered. Although the Deputy Minister of Public Services and Procurement does state that the Procurement Ombud has reviewed everything, and he found no instances of political interference, no wrongdoing and no fraud, yet here we are.

[Translation]

It leaps out at you, as they say.

[English]

You discovered all this. Everybody tells their own story. Does it change the nature and extent of your audit when you do find this? How do we ensure that we don't allow this and we don't empower it going forward?

Ms. Hogan: I think your first question was this: Do I have confidence that ISED is going to change things? We saw them reacting while we were auditing. They agreed with our recommendations. My expectation would be that they will carry through and follow through on their commitments.

demandé au sujet des conflits d'intérêts. Il s'en est remis aux rapports annuels pour connaître le montant des fonds versés et les organismes bénéficiaires. À notre avis, cette méthode ne permettait pas de surveiller adéquatement les dépenses.

Au cours de notre vérification, nous avons constaté que le ministère a rapidement pris des mesures pour tenter de corriger certaines de ces situations. En fait, il y avait même un sous-ministre adjoint, ou SMA, présent aux réunions du conseil. Nous avons constaté que son rôle était mal compris. Les membres du conseil pensaient que la présence d'une personne signifiait un accord implicite de tout ce qui se passait à la réunion du conseil, mais ce n'est pas ainsi que le SMA voyait sa responsabilité.

Même au cours de notre audit, nous avons vu la lumière se faire à cet égard, car cette situation existe dans d'autres fondations qui relèvent de la surveillance d'ISDE. Nous avons vu le gouvernement réagir rapidement à nos découvertes, mais à mon avis, tout se résume à l'échec du conseil d'administration au chapitre de la bonne gouvernance et à la nécessité pour ISDE de mieux surveiller les ententes de son côté.

Le sénateur Loffreda : Il doit faire mieux. Pensez-vous qu'il y parviendra? Ici encore, si on laisse faire, on autorise.

Pour revenir à mes années de vérification — qui remontent à très, très loin —, la nature et l'étendue de votre audit changent-elles quand vous détectez des irrégularités ou des non-confirmations, surtout dans des affaires de conformité aussi importantes que celles-ci?

Je pourrais vous parler des contrats de McKinsey & Company et de ce que vous avez récupéré. Le sous-ministre des Services publics et de l'Approvisionnement a déclaré que l'ombudsman de l'approvisionnement a retourné chaque pierre et n'a trouvé aucun cas d'ingérence politique, de faute ou de fraude, et pourtant, voilà où nous en sommes.

[Français]

Cela saute aux yeux, comme on dit.

[Traduction]

Vous avez découvert tout cela. Chacun raconte sa propre histoire. Cela change-t-il la nature et l'étendue de votre audit lorsque vous faites de telles découvertes? Comment nous assurer que nous ne permettrons pas de telles choses dans l'avenir?

Mme Hogan : Je crois que votre première question visait à savoir si je pense qu'ISDE va changer les choses. Nous l'avons vu réagir pendant notre audit. Il a accepté nos recommandations. Je m'attends à ce qu'il tienne ses engagements et donne suite à cette affaire.

Moving all of the projects to a department, I think, will improve some of the issues that we saw. There is a different governance structure, and there will be different monitoring. Hopefully, that will bring more transparency to some of the processes that we saw once everything moves over to a department.

You talked about political interference in McKinsey. We did not see any political interference when we looked at the McKinsey contracts. We did see one contract where a minister had approved it, but it was because the contract exceeded the thresholds that the department was allowed to contract for. It was absolutely appropriate what took place there.

Senator Loffreda: Thank you.

Ms. Hogan: I probably didn't answer your extent question, actually. I know you had a third one, the nature and the extent. Thank you.

Senator Loffreda: That's an important question.

Ms. Hogan: We set out to do work, and we don't expect to find high levels of non-compliance. But when you do, you adjust. In some instances, you look at more of the population or all of the population. I mean, it really depends.

Senator Loffreda: Like we used to do in the corporate world.

Ms. Hogan: It absolutely impacts. And that's why sometimes it even impacts the timing of when we release reports, because we need to do more work in order to get —

Senator Loffreda: Timing is adjusted according to what you find in the compliance testing, right? It is the same in your compliance audits.

Ms. Hogan: Yes, and when it comes to conflicts of interest, we would have expected to see that they would have followed their own policies, right? Their corporate records should have adequately reflected what transpired in the board meetings, but they did not.

Senator Loffreda: I'm glad to hear that it is extended and the samples are larger because you found irregularities, and hopefully we can follow up on it. Thank you.

[Translation]

The Chair: The stock exchange would be in free fall.

Je pense que le transfert de tous les projets à un ministère améliorera certaines lacunes que nous avons relevées. La structure de gouvernance et la surveillance seront différentes. Nous espérons que cela confèrera plus de transparence à certains des processus que nous avons observés une fois que tout sera transféré à un ministère.

Vous avez parlé d'ingérence politique chez McKinsey. Nous n'avons pas observé d'ingérence politique lorsque nous avons examiné les contrats de McKinsey. Nous avons trouvé un contrat approuvé par un ministre, mais c'était parce qu'il dépassait les seuils auxquels le ministère était autorisé à conclure des contrats. Ce qui s'est passé était tout à fait approprié.

Le sénateur Loffreda : Je vous remercie.

Mme Hogan : Je n'ai probablement pas répondu à votre question sur l'étendue. Je sais que vous aviez une troisième question sur la nature et l'étendue. Merci.

Le sénateur Loffreda : C'est une question importante.

Mme Hogan : Nous entreprenons une tâche, sans nous attendre à trouver un niveau élevé de non-conformité, mais quand c'est le cas, nous nous adaptons. Parfois, nous examinons alors une plus grande proportion de la population ou l'ensemble de la population. Tout dépend vraiment de la situation.

Le sénateur Loffreda : Comme nous le faisons dans le monde des affaires.

Mme Hogan : De telles situations ont certainement des répercussions, parfois même sur le délai de publication du rapport, parce que nous devons faire plus de travail pour...

Le sénateur Loffreda : Le délai dépend des résultats du contrôle de la conformité, n'est-ce pas, tout comme dans le cas des vérifications de la conformité?

Mme Hogan : Oui, et en ce qui concerne les conflits d'intérêts, on s'attendrait à ce que l'organisation suive ses propres politiques, n'est-ce pas? Leurs dossiers devraient refléter adéquatement ce qui s'est passé durant les réunions du conseil d'administration, mais ce n'est pas le cas.

Le sénateur Loffreda : Je suis heureux d'apprendre que vous avez élargi votre audit et votre échantillonnage parce que vous avez trouvé des irrégularités. J'espère que ce sera possible de faire un suivi. Merci.

[Français]

Le président : Le marché boursier serait en chute libre.

[English]

Senator Loffreda: There were consequences when things went wrong, so I think there have to be consequences also in order to correct — it's consequences, accountability and transparency.

Senator MacAdam: I have a couple of questions on *Report 7 — Combatting Cybercrime*. Your audit found that, in general, Canada's cybersecurity workforce needs to be strengthened across organizations, and we have already talked about the 30% issue with the RCMP, as a lot of the cybercrime investigative team positions are vacant. Did you identify staffing shortages in any of the other organizations that have cybercrime-related responsibilities?

Ms. Hogan: When we looked at Communications Security Establishment Canada, there were some files that weren't theirs which they didn't act on. Also, at the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, or CRTC, there were many reports to them that they didn't act on or didn't funnel to another organization — they often told us that it was because of the capacity. So there were privacy rules and there was the capacity to deal with things.

If I give you an example, at the CRTC, they received a few hundreds of thousands of reports on violations of the anti-spam legislation. About 75,000 of those were potential cybercrime, and we saw that they only investigated six cases. They often said that it was because of capacity or wasn't within their mandate to do that work, but then they didn't send those reports to the right organization and didn't tell the individual, "We can't deal with this. You should report it somewhere else." That, to me, is a concern for Canadians. They haven't done an assessment if it is about capacity, but they explained that to us as one of their reasons why.

Senator MacAdam: Continuing on with the CRTC, you identified the CRTC as an organization involved with combatting cybercrime. At the House Standing Committee on Public Accounts, you noted that they are not yet part of the national cybersecurity strategy, and it would be important for them to be a part of it. In your opening remarks, you also mentioned that the CRTC has a narrow view of their role, I guess. Can you just elaborate on how that has impacted some of the findings, and what is the narrow view they have that has that impact on the service to Canadians?

Ms. Hogan: Hopefully, I get this right. If not, I'll turn to Sami Hannoush to add something here. If you take a step back, when it comes to the CRTC's role in the anti-spam legislation, the legislative scheme that is in place here — the role they play in

[Traduction]

Le sénateur Loffreda : Il y a eu des conséquences quand les choses ont mal tourné; je pense qu'il doit aussi y avoir des conséquences pour redresser la situation — il faut des conséquences, de la reddition de comptes et de la transparence.

La sénatrice MacAdam : J'ai quelques questions sur le *Rapport 7 — La lutte contre la cybercriminalité*. En général, votre audit a révélé que la main-d'œuvre en cybersécurité du Canada devait être renforcée au sein de toutes les organisations. Nous avons déjà parlé du 30 % des postes vacants dans les équipes d'enquête sur la cybercriminalité de la GRC. Avez-vous constaté des pénuries de main-d'œuvre dans d'autres organisations ayant des responsabilités liées à la cybercriminalité?

Mme Hogan : Notre vérification a révélé que le Centre de la sécurité des télécommunications Canada avait omis d'agir sur des dossiers qui ne relevaient pas de son mandat. Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, ou le CRTC, a aussi omis d'agir sur un grand nombre de signalements qu'il a reçus ou de les transférer à une autre organisation. On nous a dit à maintes reprises que c'était une question de capacité. Les règles relatives à la protection des renseignements personnels et la capacité de traiter les dossiers seraient en cause.

Je vous donne un exemple. Le CRTC a reçu plusieurs centaines de milliers de signalements d'infractions à la loi antipourriel. Quelque 75 000 de ces infractions s'apparentaient à des cybercrimes; pourtant, le conseil n'a mené que 6 enquêtes. La raison invoquée était souvent le manque de ressources ou le fait que les signalements ne relevaient pas du mandat de l'organisation; toutefois, l'organisation n'a pas transféré les signalements à l'organisme compétent et elle n'a pas dit à la personne ayant fait le signalement qu'elle devait l'envoyer ailleurs. Selon moi, c'est préoccupant pour la population canadienne. L'organisation n'a pas procédé à une évaluation de la capacité, mais elle l'a invoquée comme raison.

La sénatrice MacAdam : Vous considérez le CRTC comme une organisation ayant un rôle à jouer dans la lutte contre la cybercriminalité. Devant le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, vous avez affirmé qu'il ne faisait pas encore partie de la stratégie nationale de cybersécurité, mais qu'il serait important qu'il y participe. Dans votre déclaration préliminaire, vous avez aussi dit que le CRTC avait une interprétation étroite de son rôle. Pouvez-vous nous en dire plus sur l'effet de cette situation sur les résultats? Qu'entendez-vous par « interprétation étroite » et quelle incidence a-t-elle sur les services que le conseil fournit à la population canadienne?

Mme Hogan : J'espère ne pas me tromper. Si c'est le cas, je vais demander à M. Sami Hannoush d'intervenir. En ce qui concerne le rôle du CRTC dans le régime de la loi antipourriel — le rôle qu'il joue dans l'application de la loi —, il

managing the anti-spam legislation — was developed when cybercrime wasn't as sophisticated as it is now. As many of us know, we receive spam emails, and many of those are really the gateway to a cybercrime. They are looking to get you to click on a link or to respond or send something. Those reports end up at the CRTC. Their narrow view is that they are just managing if someone violates the anti-spam legislation. They don't have a criminal aspect to theirs. But they aren't forwarding anything that might be of a criminal nature to law enforcement, citing either capacity or privacy reasons.

That is where their narrow interpretation really isn't serving Canadians well. A Canadian believes they have reported a potential crime somewhere and then just doesn't know what is happening to it. I got a head nod from Mr. Hannoush, so I don't think I need to add anything.

Senator MacAdam: I'm assuming there is a recommendation on this, and do they agree with the recommendation?

Ms. Hogan: They don't always agree with some of our findings for sure, but that's why our recommendation was about making sure that their role in fighting cybercrime is clear. The fact that they don't appear in the current draft of the national cybersecurity strategy is concerning when spam is really like a foot in on cybercrime. I would have expected that their role would have been more prominent and to make it clear to them the role that they play.

Senator MacAdam: Absolutely.

When you appeared before this committee last February, you spoke about four major areas where you would like to see the Auditor General Act modernized, including clarity around the office's access to confidential information, your mandate involving Crown corporations and administrative elements including, for example, more inclusive language. These are just some of the ones that you mentioned. Have you had any further conversations, or is any of this moving forward? Are there any developments in this area?

Ms. Hogan: I might ask Mr. Hayes to jump in. He has been having some conversations. We always happily talk to everyone about things we'd like to see changed in our act — the main one being clarifying our access issues. That still remains in order to make sure that while we have broad access, it is very clear when and what type of access we should have. It is almost 50 years old and the act hasn't been updated from that standpoint in a long time.

vaut la peine de souligner que ce régime a été mis en place à une époque où la cybercriminalité n'était pas aussi sophistiquée qu'elle l'est aujourd'hui. Comme nombre d'entre nous le savent, beaucoup de pourriels que nous recevons sont en fait des pièges de la cybercriminalité. L'expéditeur veut que nous cliquions sur un lien, que nous lui répondions ou que nous lui envoyions quelque chose. Les signalements finissent au CRTC, qui interprète étroitement son rôle puisque selon lui, il doit seulement agir lorsqu'il y a infraction à la loi antipourriel. Il ne tient pas compte de la dimension criminelle; cependant, il ne transfère pas non plus les dossiers qui sont peut-être de nature criminelle aux organismes d'application de la loi. Il se justifie en invoquant des raisons liées à la capacité ou à la protection des renseignements personnels.

C'est là que son interprétation étroite ne rend pas service à la population canadienne. Un particulier canadien croit qu'il a signalé un crime potentiel à une organisation compétente, puis il ignore ce qu'il en advient. M. Hannoush vient d'acquiescer d'un signe de tête; je pense avoir tout dit.

La sénatrice MacAdam : Je présume qu'il y a une recommandation à ce sujet. Le conseil appuie-t-il votre recommandation?

Mme Hogan : Certes, il arrive qu'il s'oppose à nos conclusions, mais c'est la raison pour laquelle nous avons recommandé que son rôle dans la lutte contre la cybercriminalité soit bien défini. Son absence dans la version actuelle de la stratégie nationale de cybersécurité est préoccupante étant donné la relation étroite entre les pourriels et la cybercriminalité. Je me serais attendue à ce que son rôle soit plus important et mieux défini.

La sénatrice MacAdam : Absolument.

Quand vous avez témoigné devant le comité en février dernier, vous avez parlé de quatre catégories de modifications majeures que vous aimeriez qu'on apporte à la Loi sur le vérificateur général en vue de la moderniser. Ces modifications sont liées, entre autres, au besoin de clarifier l'accès de votre bureau aux renseignements confidentiels, à votre mandat auprès des sociétés d'État et à des éléments administratifs, y compris l'utilisation d'un langage inclusif. Ce ne sont là que quelques-uns des éléments que vous avez mentionnés. Avez-vous eu d'autres discussions à ce sujet? Le dossier avance-t-il? Avez-vous des faits nouveaux à nous présenter?

Mme Hogan : Je vais peut-être demander à M. Hayes d'ajouter des détails parce qu'il a eu des discussions à ce sujet. Nous sommes toujours heureux de parler des modifications à apporter à la loi, la principale se rapportant à la clarification de notre accès. Cet enjeu demeure pertinent; il faut non seulement protéger notre vaste accès, mais aussi préciser quel type d'accès nous avons et à quel moment. La loi a presque 50 ans, et il y a longtemps que les dispositions relatives à l'accès ont été actualisées.

The view of giving us some flexibility with Crown corporations still exists, making special examinations a little more flexible for us, and making sure that it is clear that Crown corporations could be subject to performance audits is essential.

And then for that other bucket, I would tell you that there are many in there. There are two that are really important for me. One is making it clear that our reports should be and are required to be tabled in the Senate, bringing the Senate to an equal footing with the House. Right now, they are just required in the House, but we send them to both chambers all the time. I would like to clarify that in our act.

Dealing with the gender-neutral language in our act, for me, would be really key to do before my mandate is done. I don't know, Mr. Hayes, if you want to talk about some of the conversations you have had.

Mr. Hayes: Yes. For the access point, that is a major irritant for us historically, and I would pinpoint it on our access to solicitor-client privilege information. That information becomes very important when we're studying contingent liabilities in the context of the public accounts. It is important also when we're doing performance audits, but if I were to say that there is one place where it really matters, it is in the context of the public accounts.

Over the course of the last 20 years, there have been a number of court decisions, including appellate court decisions, that talk about the importance of clear language when solicitor-client privilege information should be accessed. There are other examples in Canadian law — for example, the Auditor General of Nova Scotia has a very clear provision. The Auditor General of Ontario is now working through that as well. We have raised it with the Deputy Minister of Finance and the Deputy Minister of Justice that we need our act to be updated to stay with the times.

Senator MacAdam: Thank you.

Senator Osler: Ms. Hogan, I'm going to follow up on a comment you made after my previous question, and it follows up on some of the answers you gave to Senator Loffreda on the governance issues. You sound confident like they are being addressed, and I think you had mentioned that you watched or read testimony from the three new board members.

When I look at their website, it only lists 3 board directors instead of the required 15 voting directors, and there are 3 members instead of 15 members representing people, business and not-for-profits. When I look at the bios of the

Par ailleurs, nous cherchons toujours à accroître notre flexibilité auprès des sociétés d'État, afin d'avoir une plus grande latitude relativement aux examens spéciaux. Il doit absolument être clair que les sociétés d'État peuvent faire l'objet d'audits de performance.

Pour ce qui est de l'autre catégorie de modifications, je vous dirais qu'elle regroupe divers éléments, dont deux que je trouve particulièrement importants. D'abord, il faut rendre explicite l'obligation de déposer nos rapports au Sénat. Le Sénat doit être placé sur le même pied que la Chambre des communes. À l'heure actuelle, nous sommes seulement obligés de déposer nos rapports à la Chambre des communes, mais nous les soumettons toujours aux deux chambres. J'aimerais enchâsser cette obligation dans la loi.

Ensuite, je tiens vraiment à ce que, d'ici à la fin de mon mandat, le langage utilisé dans la loi soit remplacé par des termes épicènes. Monsieur Hayes, voulez-vous parler des discussions que vous avez eues?

M. Hayes : Oui. L'accès aux renseignements a toujours posé problème. Je préciserais que cela concerne surtout l'accès aux renseignements protégés par le secret professionnel de l'avocat. Ces renseignements sont très importants lorsque nous examinons les passifs éventuels dans le contexte des comptes publics. Ils sont également importants lorsque nous réalisons des audits de performance, mais si je devais choisir un domaine où ils sont essentiels, ce serait les comptes publics.

Au cours des 20 dernières années, des décisions des tribunaux, y compris des décisions de cours d'appel, ont souligné l'importance d'un libellé clair relatif aux circonstances dans lesquelles les renseignements protégés par le secret professionnel de l'avocat devraient être accessibles. Il existe d'autres exemples dans le droit canadien ; la Loi sur le vérificateur général de la Nouvelle-Écosse, par exemple, contient une disposition très claire à ce sujet. En Ontario, on se penche également sur cette question. Nous avons fait valoir auprès du sous-ministre des Finances et de la sous-ministre de la Justice que notre loi devait être mise à jour pour qu'elle soit adaptée à notre époque.

La sénatrice MacAdam : Je vous remercie.

La sénatrice Osler : Madame Hogan, je vais revenir sur un commentaire que vous avez formulé en réponse à ma question précédente, et qui fait suite à quelques réponses que vous avez données au sénateur Loffreda à propos des problèmes de gouvernance. Vous semblez convaincue que l'on s'attaque à ces problèmes. Je pense que vous avez mentionné que vous avez regardé ou lu le témoignage des trois nouveaux membres du conseil d'administration.

Il n'y a que trois administrateurs qui figurent sur le site Web du conseil, alors que 15 administrateurs votants sont requis, et il n'y a que trois membres, et non 15 membres, qui représentent les gens, les entreprises et les organismes sans but lucratif. Selon les

three members, all three served in the public service; I think all three were ADMs, and two of them were with Industry Canada.

I'm wondering if you can comment a little bit more on how they are addressing their governance lapses and what you have seen or read so far to give you confidence that they are addressing it in an appropriate manner.

Ms. Hogan: I haven't done any work subsequent to the audit. I have been watching, obviously, the committee appearances when these individuals are there.

It is my understanding that this is a very interim state. It is a one-year mandate for these three board members to address the recommendations that were in our audit and to transition the employees and all of the files over to the public service. I think it stands to reason that it is not following its sort of enabling legislation because it is this interim period in order to move things forward.

Senator Osler: There was an external law review going on at the same time as your audit, was there not? An external firm was also reviewing this?

Ms. Hogan: There was a lot going on here. I could back it up to tell you that in February of 2023, we received allegations of financial mismanagement from prior employees. We shared those with the Privy Council Office because there were many Governor-in-Council appointees on the board of directors. They immediately asked the Department of Innovation, Science and Economic Development to do something.

In March of 2023, they hired a consultant to do a fact-finding mission. Then that consultant issued a report in September of that year. Then they hired a law firm in order to look at labour and employment practices. When we saw the response to all of these fact findings, we decided that we wanted to come in and do an audit, which is why we launched an audit, because we weren't satisfied with the response of the foundation to some of the findings.

While we were there, the HR labour practice issued their report saying they didn't find any concerns, so we focused in on the financial mismanagement. There was a lot going on around the foundation over the course of the last couple of years.

Mr. Hayes: I might just add that regarding one of the recommendations that we talked about before, which is the one that relates to reassessing all the projects, a representative of the board has spoken to me and Mr. Lequain about their plans. They

biographies des trois membres, ils ont tous travaillé dans la fonction publique; je pense qu'ils ont tous été sous-ministres adjoints et que deux d'entre eux ont travaillé à Industrie Canada.

Je me demande si vous pouvez nous en dire un peu plus sur la façon dont ils s'attaquent aux défaillances en matière de gouvernance et sur ce que vous avez vu ou lu jusqu'à présent qui vous donne le sentiment qu'ils règlent cette question comme il se doit.

Mme Hogan : Je ne me suis pas penchée sur ce dossier depuis l'audit. Évidemment, j'ai regardé les réunions du comité lors desquelles ces administrateurs ont comparu.

Je crois comprendre qu'il s'agit d'une situation très temporaire. Ces trois membres du conseil d'administration se sont fait confier un mandat d'un an pour mettre en œuvre les recommandations que nous avons formulées dans notre audit et transférer les employés et tous les dossiers vers la fonction publique. Je pense qu'il est logique que le conseil ne suive pas sa loi habilitante, car il s'agit d'une période de transition pour faire avancer les choses.

La sénatrice Osler : Un examen juridique externe a été effectué en même temps que votre audit, n'est-ce pas? Un cabinet externe examinait également cette question.

Mme Hogan : Il s'est passé beaucoup de choses. En février 2023, d'anciens employés nous ont fait part d'allégations de mauvaise gestion financière. Nous les avons transmises au Bureau du Conseil privé, car le conseil d'administration comptait de nombreuses personnes nommées par le gouverneur en conseil. Le Bureau du Conseil privé a immédiatement demandé au ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique de faire quelque chose.

En mars 2023, il a engagé un consultant pour qu'il recueille des faits. Ce consultant a publié un rapport en septembre de la même année. Le ministère a ensuite engagé un cabinet d'avocats pour examiner les pratiques en matière de travail et d'emploi. Selon nous, la réponse de la fondation à cet examen et à certaines des conclusions n'était pas satisfaisante. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'effectuer un audit.

Alors que nous effectuions cet audit, l'équipe des ressources humaines des relations de travail a publié son rapport qui indiquait qu'elle n'avait décelé aucun problème. Nous nous sommes donc concentrés sur la mauvaise gestion financière. Il s'est passé beaucoup de choses à la fondation au cours des deux dernières années.

M. Hayes : J'aimerais seulement ajouter qu'un représentant du conseil nous a parlé, à M. Lequain et à moi-même, de ce que le conseil avait l'intention de faire pour répondre à la recommandation concernant la réévaluation de tous les projets,

wanted to check with us on how they were going to proceed, and we agreed that the way they were going to proceed made sense to us — not that we audited it, but that it made sense.

The board is interested in having the funding reinstated to eligible companies. They wanted to turn the tap back on, so to speak, for the eligible ones, and they wanted to ensure that we were on side with the principles that they were moving forward with.

Again, we can't comment on the substantive approach that they are taking and the work that they have done, but, in principle, we felt comfortable with the way they're going to approach things.

Senator Pate: Thank you. I want to come back to the cybercrime reports that you were looking at. It was a bit disturbing to see some of your findings and what was reported. You have mentioned that as well.

On Saturday, I am speaking at a conference of international psychiatrists, and right before my session is one on the links between cybercrime and people with autism. I'm reminded of this: We were just dealing with auto theft in the budget recently. Many of these measures focus on the easiest to catch, and I'm wondering whether any of your audits look at the effectiveness of interventions to actually address the long-standing issue, because going after kids with autism or even adults with autism who inadvertently, in some cases, get involved doesn't capture where the real threats are, I would suggest.

You talked about infrastructure, but I want to focus particularly on the antiquated cyberinfrastructure, if I can say that, as most of our systems are 50 or 60 years old. Has there been an audit of how to most effectively update those, in part not just to look at cybercrime? It seems to me — I'm a techno twit, so you may say I have no idea what I'm talking about, and that would be true — if we have an updated system, we may have better intervention approaches and ones that rely less on people being able to make arbitrary decisions about who is reporting to whom and if there were streamlined approaches. I think of that, whether it is the police reporting systems or these kinds of systems. If I am totally wrong, just tell me. I'm clearly not in my lane right now.

Ms. Hogan: I feel like everyone at this table wants to help me answer this question, so I will let them jump in.

que nous avons déjà abordée. Il voulait d'abord nous consulter quant à la façon dont ils allaient procéder. Nous avons convenu que ce qu'ils allaient faire nous paraissait logique; je ne dis pas que nous avons effectué un audit à ce sujet, mais cette façon de procéder était logique.

Le conseil d'administration voulait que l'on rétablisse le financement accordé aux entreprises admissibles. Il voulait ouvrir le robinet, si je peux m'exprimer ainsi, pour les entreprises admissibles, et il voulait s'assurer que nous étions d'accord avec les principes qu'il allait mettre en œuvre.

Je répète que nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'approche formelle qu'il emprunte et le travail qu'il a effectué, mais, en général, l'approche adoptée nous semblait acceptable.

La sénatrice Pate : Merci. J'aimerais revenir sur vos rapports sur la cybercriminalité. J'ai été quelque peu troublée par certaines de vos conclusions et ce que l'on a appris. Vous avez également dit cela.

Samedi, je vais prononcer un discours dans le cadre d'une conférence internationale de psychiatres, et juste avant la session lors de laquelle je vais prendre la parole, il y en aura une sur les liens entre la cybercriminalité et les personnes atteintes d'autisme. Cela me fait penser à la question des vols de voitures que nous avons récemment abordée lors de l'examen du budget. Bon nombre des mesures se concentrent sur les personnes les plus faciles à attraper, et je me demande si l'un de vos audits examine l'efficacité des interventions : nous permettent-elles vraiment de régler un problème qui existe depuis longtemps? Je dis cela, car le fait de s'en prendre aux jeunes autistes ou même aux adultes autistes qui, dans certains cas, se retrouvent dans ces situations par inadvertance ne permet pas de saisir où se trouvent les véritables menaces, à mon avis.

Vous avez parlé des infrastructures. J'aimerais toutefois me concentrer plus particulièrement sur la cyberinfrastructure désuète, si je puis dire, car la plupart de nos systèmes datent de 50 ou 60 ans. Y a-t-il eu un audit sur la manière la plus efficace de les mettre à jour, notamment pour lutter contre la cybercriminalité? Il me semble — je ne m'y connais pas trop en technologie, alors vous me direz peut-être que je n'ai aucune idée de ce dont je parle, et ce serait vrai — que si nous disposions d'un système actualisé et d'approches simplifiées, nos interventions seraient plus efficaces. Nous reposerions moins sur la capacité des gens à prendre des décisions arbitraires quant à savoir qui fait rapport à qui. Cela peut s'appliquer aux systèmes de rapports de police ou ces types de systèmes. Si je fais totalement fausse route, dites-le-moi. Ce n'est vraiment pas mon domaine.

Mme Hogan : J'ai l'impression que tous mes collègues ici présents veulent m'aider à répondre à cette question, alors je leur donnerai la chance d'intervenir.

First, when it comes to sort of vulnerable populations, we have done work on outreach to vulnerable populations, and we do have an audit report coming up on services to seniors. We try to always think about those who are often forgotten, and we try to work that into as many reports as we can. At times, we do reports really just focused on them.

When it comes to cybercrime and the conversation about antiquated infrastructure, there are two things here. The cybercrime report was this: Once a crime has occurred or a potential crime has occurred, how is the federal government responding to that? The antiquated infrastructure, to me, would be more on the prevention and cybersecurity side versus the cybercrime side.

We have done two reports recently on the health of IT in the federal public service. I'm not sure if my findings will make you feel good, but there are something like 7,500 systems that are deemed critical which are considered to be in poor health by the public service. We focused on looking at the replacement for the Benefits Delivery Modernization, which is really looking at Old Age Security and so on.

There is a lot of effort spent repairing and maintaining these old systems. It is like having an old car. You can invest a lot of money in repairing and maintaining them, but eventually they might fail. So you really do need to think about when it is time to buy a new car. The government is seized with working on that now, but it is going to take a long time. We do not want to see a failure of the Old Age Security system because of how many individuals it supports.

I'm just going to let everyone else jump in and say something.

Mr. Hayes: I would highlight two other reports. A few years ago, we did a report on procurement of complex IT systems, and the Benefits Delivery Modernization programme was one of them. The process to replace the Phoenix pay system was also part of that report, and we're keeping an eye on how the government is moving through that.

We also did an audit report on the protection of personal information in the cloud. While we couldn't report all of our findings publicly to Parliament, we did write a management letter to some of those departments to highlight areas of vulnerability that we saw. We signalled to the House Standing Committee on Public Accounts as well that we had made a recommendation outside of the report, which we will follow up on and which we expect the Standing Committee on Public Accounts will ask us about. The purpose of that report was to dig into the guardrails that the public service should be implementing to ensure that personal information is protected.

Tout d'abord, nous avons mené des activités de sensibilisation au sein des populations vulnérables, et nous publierons bientôt un rapport d'audit sur les services offerts aux personnes âgées. Nous essayons de toujours penser à ceux qui sont souvent oubliés, et nous tentons d'intégrer cela dans autant de rapports que possible. Parfois, nous rédigeons des rapports qui leur sont consacrés.

Ensuite, j'ai deux commentaires au sujet de la cybercriminalité et des infrastructures désuètes. Le rapport sur la cybercriminalité se concentrait sur la réponse du gouvernement après la commission d'un crime ou d'un possible crime. Je pense qu'il faut parler de la vétusté des infrastructures dans le contexte de la prévention et de la cybersécurité, plutôt que dans celui de la cybercriminalité.

Récemment, nous avons publié deux rapports sur l'état des technologies de l'information au sein de la fonction publique fédérale. Je doute que vous trouviez mes conclusions encourageantes : la fonction publique estime que près de 7 500 systèmes jugés essentiels sont en mauvais état. Nous nous sommes concentrés sur le remplacement du programme de Modernisation du versement des prestations, qui concerne, en fait, la Sécurité de la vieillesse, entre autres.

On consacre beaucoup d'efforts à la réparation et à l'entretien de ces vieux systèmes. C'est comme avec une vieille voiture : même si on investit beaucoup d'argent pour la réparer et l'entretenir, elle pourrait finir par tomber en panne un jour. Il faut donc réfléchir au moment où il faudra en acheter une nouvelle. Le gouvernement se penche là-dessus en ce moment, mais cela va prendre beaucoup de temps. Nous ne voulons pas que le système de la Sécurité de la vieillesse tombe en panne, car il soutient beaucoup de gens.

Je vais laisser mes collègues intervenir et réagir.

M. Hayes : Je soulignerais deux autres rapports. Il y a quelques années, nous avons rédigé un rapport sur l'achat de systèmes informatiques complexes, et le programme de Modernisation du versement des prestations en faisait partie, tout comme le processus de remplacement du système de rémunération Phénix. Nous surveillons les progrès accomplis par le gouvernement dans ce dossier.

Nous avons également réalisé un rapport d'audit sur la protection des renseignements personnels stockés dans le nuage. S'il est vrai que nous n'avons pas pu rendre compte publiquement de toutes nos conclusions au Parlement, nous avons néanmoins rédigé une lettre à l'intention de la direction de quelques-uns de ces ministères afin de souligner les secteurs vulnérables que nous avons recensés. Nous avons également signalé au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes que nous avons formulé une recommandation qui ne faisait pas partie du rapport, sur laquelle nous reviendrons et à propos de laquelle nous espérons que le Comité permanent des

All of these audits are being conducted early or midway in the process of government activity, and we're going to continue to do that. Instead of looking back and saying, "They should have done this, that and the other thing," we want to ensure we're contributing while improvements need to be made.

[*Translation*]

The Chair: It reminds me of my former life, when I sat on the board of an institution where the saying was that, in any event, we didn't need to worry about the systems being so old, because the pirates were too young to know about them. So they were protected because they were old.

Senator Boudreau: I also have a question about cybercrime and coming back to the RCMP's national solution.

When we hear that \$531 million was lost in 2022 and only 5% to 10% of the crimes were reported, the situation seems to me to be pretty serious.

You said in your report that deploying the national solution had been pushed back more than two years, to March 2025, which is only five and a half months away. That is not very far off. Typically, what we hear is that there is not enough money to do what is needed, but in your report, you say that on December 31, 2023, the RCMP still had almost \$40 million to put into that project. There was also mention of human and technology resources gaps. How confident are you that the March 2025 date will be met by the RCMP? Does the fact that you did an audit on the subject mean that you can request an update in order to be sure? As I said earlier, there is still \$40 million on the table, but March 2025 is not far off. What sort of answer or result are you expecting to get from the RCMP?

Ms. Hogan: It is very interesting software. The system is supposed to provide a comprehensive picture of cybercrime and facilitate information sharing with partners in the fight against cybercrime and also reporting by individuals. That should improve the RCMP's response to cybercrime.

I don't know whether an update is available, but we could always ask them. We completed our work in 2023, we submitted the report in June, and the update was done at that time. I would expect that they may have moved the project forward, but at the moment we do not have anything else. However, whenever a department appears before the Standing Committee on Public

comptes publics nous interrogera. L'objectif de ce rapport était d'examiner les garde-fous que la fonction publique devrait mettre en place pour garantir la protection des renseignements personnels.

Tous ces audits sont effectués au début ou à mi-parcours des initiatives gouvernementales, et nous allons continuer sur cette voie. Au lieu de dresser un bilan et dire que le gouvernement aurait dû faire ceci et cela, nous voulons nous assurer d'apporter notre contribution au moment où des améliorations doivent être faites.

[*Français*]

Le président : Cela me fait penser à mon ancienne vie, dans laquelle je siégeais à un établissement où l'on disait que, de toute façon, il ne fallait pas s'inquiéter du fait que les systèmes étaient si vieux, car les pirates étaient trop jeunes pour les connaître. Ils étaient donc protégés parce qu'ils étaient vieux.

Le sénateur Boudreau : J'aurais aussi une question à propos de la cybercriminalité et au fait de revenir à la solution nationale de la GRC.

Lorsqu'on entend dire que 531 millions de dollars ont été perdus en 2022 et qu'il n'y a que 5 % à 10 % des crimes qui sont rapportés, la situation est assez sérieuse, selon moi.

Vous avez indiqué dans votre rapport que la mise en œuvre de la solution nationale avait été repoussée de plus de deux ans, soit à mars 2025, ce qui n'est que dans cinq mois et demi. Ce n'est pas si loin. Typiquement, on entend dire qu'on n'a pas d'argent pour faire le nécessaire, mais dans votre rapport, vous disiez qu'en date du 31 décembre 2023, la GRC avait encore près de 40 millions de dollars à mettre dans ce projet. On a également parlé des ressources humaines et technologiques qui manquent. À quel point avez-vous confiance dans le fait que la date de mars 2025 sera respectée par la GRC? Le fait que vous ayez fait une vérification sur le sujet vous permet-il de demander une mise à jour pour en être certaine? Comme je le mentionnais plus tôt, il restait 40 millions sur la table, mais mars 2025 n'est pas loin. Quelle sorte de réponse ou de résultat vous attendez-vous à obtenir de la part de la GRC?

Mme Hogan : C'est un logiciel très intéressant. Ce système est censé fournir une image globale de la cybercriminalité et faciliter le partage d'information avec des partenaires dans la lutte contre la cybercriminalité ainsi que les signalements par des individus. Cela devrait améliorer la réponse de la GRC à la cybercriminalité.

Je ne sais pas si une mise à jour est disponible, mais on pourrait toujours leur poser la question. Nous avons terminé nos travaux en 2023, nous avons déposé le rapport en juin et la mise à jour a été effectuée à ce moment-là. Je m'attendrais à ce qu'ils aient peut-être devancé le projet, mais pour le moment nous n'avons rien d'autre. Toutefois, chaque fois qu'un ministère

Accounts, it is required to provide a detailed action plan for implementing our recommendations. That might be a way for you to get more information about this. At the moment, we do not intend to do any follow-up on the software alone, but when we review the process of implementing all our recommendations, we will consider it as a question that really needs to be looked at.

Senator Boudreau: Okay.

The Chair: We have a few minutes left. Does anyone else have any questions or have we covered everything? I think we have.

Senator Forest: It's not a question, it's more of a clarification.

The board of directors, on the subject of the management of the Green Fund, is currently a transition board.

Ms. Hogan: I describe it that way because there are only three individuals —

Senator Forest: Exactly.

Ms. Hogan: — and their mandate is to address the recommendations and handle the transition of the employees and contracts to the public service.

Senator Forest: None of those three individuals was on the former board of directors?

Ms. Hogan: No, definitely not; they are three new members.

Senator Forest: Okay, thank you.

The Chair: Thank you for your work and your information; it is always invaluable. As an agent of Parliament, you are kind of our eyes and ears. Thank you for your excellent work.

Ms. Hogan: Thank you very much.

The Chair: Colleagues, our next meeting will be on Wednesday, October 30, at 6:45 p.m. We are off on Tuesday. Thanks to everyone for all the support, and I will see you on Wednesday.

(The meeting is adjourned.)

comparaît devant le Comité permanent des comptes publics, il est tenu de fournir un plan d'action détaillé pour donner suite à nos recommandations. Cela pourrait être une façon pour vous d'obtenir plus d'information à ce sujet. En ce moment, on n'a pas l'intention de faire un suivi sur le logiciel uniquement, mais quand on examine le processus de mise en œuvre de toutes nos recommandations, on va le considérer comme en étant une question sur laquelle il faut vraiment se pencher.

Le sénateur Boudreau : D'accord.

Le président : Il nous reste quelques minutes. Est-ce que quelqu'un d'autre aurait des questions ou a-t-on tout couvert? Je pense que c'est le cas.

Le sénateur Forest : Ce n'est pas une question, mais plutôt une clarification.

Le conseil d'administration, en ce qui a trait à la gestion du Fonds vert, est actuellement un conseil de transition.

Mme Hogan : Je le décris ainsi, car ils ne sont que trois individus...

Le sénateur Forest : Exactement.

Mme Hogan : ... et leur mandat est de s'attaquer aux recommandations et de s'assurer de la transition des employés et des contrats à la fonction publique.

Le sénateur Forest : Personne parmi ces trois individus n'était dans l'ancien conseil d'administration?

Mme Hogan : Non, pas du tout; ce sont trois nouveaux membres.

Le sénateur Forest : Parfait, merci.

Le président : Merci beaucoup pour votre travail et vos informations; c'est toujours très précieux. Comme agente du Parlement, vous êtes un peu nos yeux et nos oreilles. Merci pour votre excellent travail.

Mme Hogan : Merci beaucoup.

Le président : Chers collègues, notre prochaine réunion aura lieu le mercredi 30 octobre, à 18 h 45. Nous avons congé mardi. Merci beaucoup à tout le monde pour tout le soutien, et à mercredi.

(La séance est levée.)