

**EVIDENCE**

Ottawa, Tuesday, November 26, 2024

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:04 a.m. [ET] to study matters relating to federal estimates generally and other financial matters, and to examine Supplementary Estimates (B) for the fiscal year ending March 31, 2025.

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

[*Translation*]

**The Chair:** Before we begin, I would like to ask all senators and 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 on the table for this purpose.

Thank you all for your cooperation.

Welcome to all the senators, as well as the viewers across the country who are watching us on sencanada.ca. My name is Claude Carignan. I am a senator from Quebec and the chair of the Standing Senate Committee of National Finance.

I will now ask my fellow senators to introduce themselves, starting on my left.

**Senator Galvez:** I am Rosa Galvez from Quebec.

[*English*]

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

**Senator Ross:** Krista Ross, from New Brunswick.

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

**Senator Smith:** Larry Smith, Quebec.

[*Translation*]

**The Chair:** We will spend the first half of our meeting today hearing from officials from the Office of the Procurement Ombud, who will provide an overview of federal procurement practices and address the concerns raised in the Auditor General's report 5 on professional services contracts.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mardi 26 novembre 2024

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 1 (HE), pour étudier toute question concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général et d'autres questions financières, et pour étudier le Budget supplémentaire des dépenses (B) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2025.

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

[*Français*]

**Le président :** Avant de commencer, j'aimerais demander à tous les sénateurs et aux autres participants qui sont présents 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 ainsi qu'aux Canadiens qui se joignent à nous et nous regardent sur sencanada.ca. Mon nom est Claude Carignan. Je suis un sénateur du Québec et je suis président du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Je demanderais à mes collègues de se présenter, en commençant par ma gauche.

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

[*Traduction*]

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

**La sénatrice Ross :** Krista Ross, du Nouveau-Brunswick.

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

**Le sénateur Smith :** Larry Smith, du Québec.

[*Français*]

**Le président :** Pour la première partie de notre réunion d'aujourd'hui, nous entendrons des représentants du Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, qui nous donneront un aperçu des pratiques fédérales en matière de marchés publics et répondront à nos questions soulevées dans le Rapport n° 5 de la vérificatrice générale concernant les contrats de services professionnels.

We welcome Alexander Jeglic, Procurement Ombud, and Derek Mersereau, Director, Inquiries, Quality Assurance and Risk Management.

Welcome to both of you. You may go ahead with a brief opening statement, after which, we will move into questions and answers.

[English]

**Alexander Jeglic, Procurement Ombud, Office of the Procurement Ombud:** I would like to begin by acknowledging that the land on which we gather is the traditional unceded territory of the Algonquin Anishinaabeg People.

[Translation]

Thank you, chair and members of the committee, for inviting me here today to shed light on the findings of my office's report on procurement practices relating to contracts awarded to McKinsey & Company.

[English]

With me today is Derek Mersereau, Director of Quality Assurance and Risk Management. Mr. Mersereau was the lead reviewer on the McKinsey report.

[Translation]

Because this is my first time appearing before your committee, I would like to give you a quick overview of my office and its mandate.

[English]

My office operates independently from other federal organizations, including Public Services and Procurement Canada. I submit an annual report to the Minister of Public Services and Procurement, which he is required to table in Parliament, but the minister has no influence over the content of my reports, and all our activities are conducted at arm's length from PSPC and other federal organizations.

[Translation]

I head a neutral and independent organization, so my legislative mandate includes the review of procurement practices of federal departments to assess fairness, openness and transparency; and consistency with laws, policies and guidelines. This is what guided our review of McKinsey.

Nous souhaitons la bienvenue à M. Alexander Jeglic, ombud de l'approvisionnement, et à M. Derek Mersereau, directeur, Demandes de renseignements, d'assurance de la qualité et de gestion des risques.

Bienvenue à vous deux. La parole est à vous pour une courte introduction. Par la suite, nous aurons une période de questions.

[Traduction]

**Alexander Jeglic, ombud de l'approvisionnement, Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement :** Je souhaite commencer en soulignant que les terres sur lesquelles nous sommes réunis font partie du territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishnaabe.

[Français]

Je remercie le président et les membres du comité de m'avoir invité aujourd'hui pour jeter une lumière sur les constatations du rapport de mon bureau sur les pratiques d'approvisionnement relatives aux contrats attribués à McKinsey & Company.

[Traduction]

Je suis accompagné aujourd'hui de Derek Mersereau, directeur de l'assurance de la qualité et de la gestion des risques. M. Mersereau était l'examineur principal du rapport McKinsey.

[Français]

Puisque c'est la première fois que je comparais devant votre comité, j'aimerais vous donner un aperçu de mon bureau et son mandat.

[Traduction]

Mon bureau exerce ses activités de façon indépendante des autres organisations fédérales, y compris Services publics et Approvisionnement Canada, ou SPAC. Je sou mets un rapport annuel au ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, qu'il doit déposer au Parlement, mais le ministre n'a aucune influence sur les résultats de mes examens ou de mes rapports, et toutes mes activités sont menées indépendamment de SPAC et des autres organisations fédérales.

[Français]

Je suis à la tête d'une organisation neutre et indépendante; mon mandat législatif comprend l'examen des pratiques d'approvisionnement des ministères fédéraux pour évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence ainsi que la conformité aux lois, politiques et lignes directrices. C'est ce qui nous a guidés lors de notre examen de McKinsey.

[English]

Before delving into my office's findings on McKinsey, I would like to take this opportunity to share my frustrations regarding the current state of federal procurement. To put it plainly, the federal procurement system requires urgent reform in several key areas. My annual report, tabled in October 2024 and titled *Time for Action*, underscores this sentiment.

I genuinely appreciate the time and interest your committee is dedicating to examining McKinsey. However, I must stress that what transpired with McKinsey is a symptom of a broken system, and my office has been identifying many of the same issues year after year, report after report. Nonetheless, I remain hopeful that the timing is right to drive meaningful change from this point forward.

[Translation]

Now, let's turn our attention to McKinsey. On February 3, 2023, the Minister of Public Services and Procurement requested that I conduct a review looking into contracts awarded to McKinsey & Company. Once my office was able to establish reasonable grounds, as per our regulatory requirements, I launched the review on March 16, 2023, and it was completed on March 15, 2024 as per our regulatory deadline.

[English]

My office examined the procurement files of 32 McKinsey contracts and 1 National Master Standing Offer, or NMSO, issued through competitive and non-competitive procurement processes, to assess their fairness, openness and transparency, and their compliance with legislative, regulatory, policy and procedural requirements.

PSPC was the contracting department for 23 contracts and the National Master Standing Offer. The remaining nine contracts were awarded by other departments under their own contracting authorities.

The review excluded contracts outside my mandate, such as those awarded by Crown corporations. I want to emphasize this distinction because, unlike my mandate, the Auditor General's mandate does include Crown corporations.

With regard to competitive procurement practices leading to the award of contracts, my office identified instances where procurement strategies were changed to allow for McKinsey's participation in the procurement process, creating a perception of favouritism toward McKinsey.

[Traduction]

Avant de se pencher sur les constatations de mon bureau en ce qui concerne McKinsey, je voudrais profiter de cette chance pour communiquer ma frustration envers l'état actuel de l'approvisionnement fédéral. En clair : le système de l'approvisionnement fédéral a besoin d'une réforme urgente de plusieurs éléments clés. Mon rapport annuel, qui a été déposé devant le Parlement en octobre 2024, s'intitule *Agissons maintenant* et souligne ce sentiment.

Je suis sincèrement reconnaissant du temps et de l'intérêt que votre comité a dédié à l'examen de McKinsey. Toutefois, je dois souligner que ce qui est arrivé avec McKinsey est le symptôme d'un système brisé, et mon bureau cerne les mêmes problèmes d'une année à l'autre et d'un rapport à l'autre. Néanmoins, je garde espoir que le temps est venu d'apporter des modifications significatives à partir de maintenant.

[Français]

Passons maintenant à McKinsey. Le 3 février 2023, la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement m'a demandé d'effectuer un examen des contrats attribués à McKinsey & Company. Une fois que mon bureau a pu établir des motifs raisonnables de le faire, conformément à nos exigences réglementaires, j'ai lancé l'examen le 16 mars 2023 et il a pris fin le 15 mars 2024, conformément à l'échéance réglementaire.

[Traduction]

Mon bureau a examiné les dossiers d'approvisionnement relatifs à 32 contrats et à une offre à commandes principale et nationale, ou OCPN, attribués dans le cadre de processus d'approvisionnement concurrentiels et non concurrentiels afin d'en évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence ainsi que la conformité aux exigences législatives, réglementaires, stratégiques et procédurales.

SPAC était le ministère responsable de 23 contrats et de l'OCPN. Les neuf autres contrats ont été attribués par d'autres ministères en vertu de leurs propres pouvoirs de passation de marchés.

L'examen a écarté les contrats hors de notre mandat, comme ceux attribués par les sociétés d'État. Je veux mettre l'accent sur cette distinction puisque, contrairement au mien, le mandat de la vérificatrice générale comprend les sociétés d'État.

En ce qui concerne les pratiques d'approvisionnement concurrentiel ayant mené à l'attribution des contrats, mon bureau a relevé des cas où les stratégies d'approvisionnement ont été modifiées pour permettre la participation de McKinsey au processus d'approvisionnement, ce qui a créé une perception de favoritisme envers McKinsey.

We also observed deficiencies related to bid evaluations in multiple files, including missing or incomplete file documentation, failure to conduct evaluations as per the planned approach and the inappropriate re-evaluation of bids leading to McKinsey being deemed the only compliant bid.

My office also identified shortfalls related to personnel security clearances, including lack of documentation to show that security clearances of proposed resources were verified before they were authorized to work, or to confirm that contracts were sent to PSPC's Contract Security Program.

With regard to contracts issued through non-competitive procurement practices, we found that the sole-source justification used by PSPC to establish the McKinsey benchmarking NMSO did not contain the required information needed to justify this sole-source standing offer. Nineteen contracts, known as call-ups, with a total value of almost \$49 million, were issued to McKinsey without competition against this standing offer.

We also found that the vast majority of call-ups issued against the McKinsey benchmarking services NMSO were void of any description of the specific work to be carried out by McKinsey and, by extension, proper PSPC oversight. In these files, there was no evidence on file that a statement of work had been developed in advance of determining the procurement strategy or contacting McKinsey with the requirement. In these cases, it was impossible for my office to determine the extent to which McKinsey defined the requirement for these departments, which is a serious threat to the fairness of the procurement practice.

All call-ups issued against the McKinsey benchmarking services NMSO were non-competitive, but the majority of these call-ups lacked sole-source justifications. Sole-source justifications were not sought from client departments by PSPC in its capacity as the contracting department, and in total, 18 of the 19 non-competitive call-ups were awarded by PSPC in the absence of justification on file.

We also noted conflicting information regarding the use of McKinsey's benchmarking services NMSO for call-ups with security requirements.

Nous avons également observé des lacunes liées à l'évaluation des soumissions dans de nombreux dossiers, notamment des documents manquants ou incomplets, l'absence d'évaluation selon l'approche prévue et la réévaluation inappropriée des soumissions, ce qui a conduit à considérer la soumission de McKinsey comme la seule qui était conforme.

Mon bureau a également relevé des lacunes liées aux autorisations de sécurité du personnel, y compris le manque de documentation pour montrer que les autorisations de sécurité des ressources proposées ont été vérifiées avant qu'elles ne soient autorisées à travailler ou pour confirmer que les contrats ont été envoyés au Programme de sécurité des contrats de SPAC au besoin.

En ce qui concerne les contrats attribués dans le cadre de pratiques d'approvisionnement non concurrentiel, nous avons conclu que la justification du recours à un fournisseur unique utilisée par SPAC pour établir l'OCPN pour les services d'analyse comparative de McKinsey ne contenait pas les renseignements requis pour justifier le recours à cette offre à commandes à fournisseur unique. Dix-neuf contrats, connus sous le nom de commandes subséquentes, d'une valeur totale de près de 49 millions de dollars, ont été attribués à McKinsey sans concurrence en fonction de cette offre à commandes.

Nous avons également conclu que, de façon générale, les commandes subséquentes en fonction de l'OCPN pour les services d'analyse comparative de McKinsey ne comportaient aucune description des travaux propres que McKinsey devait effectuer et par extension, indiquaient un manque de surveillance adéquate de SPAC. Dans ces dossiers, rien n'indiquait qu'un énoncé des travaux avait été élaboré avant que la stratégie d'approvisionnement ne soit établie ou avant qu'on fasse appel à McKinsey pour le marché. Dans ces circonstances, il était impossible pour mon bureau de déterminer dans quelle mesure McKinsey a défini les besoins de ces ministères, ce qui menace gravement l'équité du processus d'approvisionnement.

Toutes les commandes subséquentes émises en fonction de l'OCPN pour les services d'analyse comparative de McKinsey n'étaient pas concurrentielles, mais la majorité de ces commandes subséquentes n'avaient pas non plus de justification du recours à un fournisseur unique. À titre de ministre responsable de ces approvisionnements, SPAC n'a pas cherché à obtenir ces justifications du recours à un fournisseur unique. Au total, 18 des 19 commandes subséquentes non concurrentielles ont été attribuées par SPAC sans justification au dossier.

Nous avons également relevé des renseignements contradictoires concernant l'utilisation de l'OCPN pour les services d'analyse comparative de McKinsey pour les commandes subséquentes ayant des exigences en matière de sécurité.

My office also examined practices for issuing contract amendments and task authorizations to McKinsey.

Overall, contract amendments were appropriate and in line with policy and guidelines, but several issues were noted, including an instance where the contract amendment was not on file.

We also examined practices related to the disclosure of contract. In most cases, necessary disclosures were made in proactive disclosure. However, we noted issues with respect to the accuracy of information disclosed. In over 70% of the instances, there were inaccuracies with the information provided.

[Translation]

In total, I made five recommendations, which were all accepted by the implicated departments. It should also be noted that Public Services and Procurement Canada, or PSPC, accepted most of the findings in the report, but took issue with some observations. PSPC agreed that files should include documentation that outline decisions, but took issue with what it felt were observations made based on assumptions and interpretations that differ from those made by PSPC. We disagree with PSPC's characterization.

[English]

Thank you for your interest in this report. I am hopeful that by highlighting these specific issues, we can drive the necessary reforms to fix federal procurement. The time for action is now.

I would be pleased to answer your questions. Thank you.

[Translation]

**The Chair:** Thank you. We will now start the question and answer portion.

[English]

**Senator Smith:** Gentlemen, thank you for being with us this morning, and thank you for your introductory remarks.

Given the systematic issues raised in your prior audits, such as incomplete documentation, do you feel reassured that the measures outlined in your report will effectively restore trust and integrity in the federal procurement system? I'm asking the question: When you put recommendations forward, where does the file stand?

Mon bureau a également examiné les pratiques liées à la transmission des modifications de contrat et d'autorisations de tâches à McKinsey.

Dans l'ensemble, les modifications de contrat étaient appropriées et conformes à la politique et aux lignes directrices, mais plusieurs problèmes ont été relevés, y compris un cas où la modification du contrat ne figurait pas au dossier.

Nous avons également examiné les pratiques liées à la divulgation de l'attribution des contrats. Dans la plupart des cas, les divulgations nécessaires ont été faites sur le site Web de divulgation proactive, mais nous avons relevé des problèmes en ce qui concerne l'exactitude des renseignements divulgués. Dans plus de 70 % des cas, les renseignements fournis contenaient des inexactitudes.

[Français]

Au total, j'ai fait cinq recommandations qui ont toutes été acceptées par les ministères concernés. Il convient également de noter que Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) a accepté la plupart des constatations des rapports, mais a contesté certaines observations. SPAC a convenu que les dossiers devraient contenir des documents qui décrivent les décisions, mais a contesté ce qui lui semble être des observations fondées sur des hypothèses et des interprétations différentes de celles qu'il a lui-même formulées. Nous ne sommes pas d'accord avec les caractérisations de SPAC.

[Traduction]

Je vous remercie de vous intéresser à ce rapport. J'espère qu'en soulignant ces problèmes précis, nous pourrons apporter les réformes nécessaires pour réparer le système de l'approvisionnement fédéral. Il est maintenant temps d'agir.

Je serai heureux de répondre à vos questions. Merci.

[Français]

**Le président :** Merci. Nous allons commencer par la ronde des questions.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** Messieurs, merci d'être parmi nous ce matin, et merci de votre déclaration liminaire.

Compte tenu des problèmes systémiques que vous avez mentionnés dans vos audits précédents, comme la documentation incomplète, croyez-vous que les mesures décrites dans votre rapport vont restaurer la confiance et l'intégrité dans le système d'approvisionnement fédéral? Que fait-on lorsque vous formulez des recommandations?

**Mr. Jeglic:** I'll answer it in two ways. One, I think the recommendations are a good first step in addressing the problems. As I mentioned in the opening remarks, there are broader systemic issues which go beyond McKinsey. That being said, when we do these systemic reports we never walk away, so two years after issuing the recommendations, we go into the same departments that were subject to the review and assess whether the recommendations were successfully implemented.

**Senator Smith:** Having said that, have you had a chance to come up with your first position on how the recommendations have fallen into place or not fallen into place?

**Mr. Jeglic:** We don't do that assessment outside of that reporting process. We know that PSPC, has been implementing certain actions, which, at times, they highlight to us directly, but we don't comment on them until we do the follow-up report.

**Senator Smith:** Where was your head space at during this time?

**Mr. Jeglic:** My head space was very much focused on the foundational changes that are required. In conjunction with this same review, we actually are trying to develop five foundational changes that are necessary, two of which were highlighted in our annual report.

I know that PSPC was before the committee last week and mentioned something that is actually near and dear to my heart, which is the vendor-performance management framework. If they successfully implement, not just within the department — and this is one point of distinction. What they were talking about was the implementation within the department, which is very important and a great first step. However, what we need is a government-wide system. It is like the back end of the system is kind of unadministered currently. There is no adjudication of whether there is good, bad or otherwise performance by the suppliers, and as a result, poor performers can continue to gain federal government contracts.

[Translation]

**Senator Dalphond:** Thank you for being here this morning.

In your 2023-24 annual report, you asked for more resources. You said that your office's funding had not changed in 15 years. Can you tell us how big your team is? How many employees do you have, and do you have trouble fulfilling your mandate with the funding you have?

**M. Jeglic :** Je vais répondre de deux façons. Tout d'abord, je pense que les recommandations sont un premier pas dans la bonne direction pour régler les problèmes. Comme je l'ai mentionné dans ma déclaration liminaire, il y a des problèmes systémiques plus vastes qui vont au-delà de la société McKinsey. Cela dit, lorsque nous faisons ces signalements d'ordre systémique, nous ne détournons jamais l'attention. Deux ans après la formulation des recommandations, nous nous rendons dans les mêmes ministères qui ont fait l'objet d'un examen pour vérifier si les recommandations ont été appliquées avec succès.

**Le sénateur Smith :** Cela étant dit, avez-vous eu la chance de vous faire une première idée quant à savoir si les recommandations ont été mises en œuvre ou non?

**M. Jeglic :** Ce n'est pas quelque chose que nous évaluons à l'extérieur du processus de production de rapports. Nous savons que SPAC a pris certaines mesures, et il arrive parfois que le ministère attire directement notre attention sur ces mesures, mais nous ne nous prononçons pas sur ces mesures avant de préparer le rapport de suivi.

**Le sénateur Smith :** Qu'est-ce qui a retenu votre attention à ce moment-là?

**M. Jeglic :** J'ai beaucoup mis l'accent sur les changements fondamentaux qui s'imposent. En même temps que l'examen, nous essayons de cerner cinq changements fondamentaux nécessaires, dont deux qui ont été soulignés dans notre rapport annuel.

Je sais que les gens de SPAC ont comparu devant le comité la semaine dernière, et ils ont parlé de quelque chose qui me tient à cœur, à savoir le cadre de gestion du rendement des fournisseurs. Si on réussit à le mettre en place, pas seulement au ministère — et c'est une distinction... Ils parlaient de la mise en œuvre au sein du ministère, ce qui est très important et un excellent premier pas dans la bonne direction. Cependant, ce qu'il nous faut, c'est un système pangouvernemental. C'est comme si en arrière-plan, le système n'était actuellement pas appliqué. On ne dit pas si la performance des fournisseurs est bonne, mauvaise ou autre, et par conséquent, les mauvais fournisseurs peuvent continuer de décrocher des marchés publics.

[Français]

**Le sénateur Dalphond :** Merci de votre présence ce matin.

Vous avez demandé davantage de ressources dans votre rapport annuel de 2023-2024. Vous avez mentionné que votre budget est stationnaire depuis 15 ans. Pourriez-vous nous parler de la grosseur de votre équipe, soit le nombre d'employés que vous avez, et nous dire si vous avez des difficultés actuellement à remplir votre mandat avec le budget que vous avez?

[English]

**Mr. Jeglic:** Thank you very much for the question. I will gladly speak about a resource issue. At the time of the annual report, we had 31 employees and a budget of approximately \$4.1 million. That has been static over the course of our organization's history, so 15 plus years with no increases. What we have had to do in circumstances of being requested to do systemic reviews like the McKinsey report is to ask for one-time funding, which has been provided.

Now, the difficulty there — the caveat — is we cannot hire full-time employees as a result of that one-time funding. So to assemble a team of people who ultimately have the skill set to deliver is almost impossible. While we appreciate the one-time funding, it creates a significant burden on individuals in the system in our organization currently.

That being said, I think there has never been a greater need for our organization. I think we are seeing practical results. At the end of the day, what we are trying to achieve is practical resolutions to the issues and to make the system work better. When someone contacts our office, what we are trying to do is, in the most efficient way possible, solve their problems. We see many examples of where we have successfully done that.

I think more and more if you look at the annual report, you'll see how many cases have increased over the last five to six years. We went from 200-odd cases in 2017-18 to 580 cases in 2023-24. We're projecting potentially exceeding that this year, so a doubling in cases. We want to see that because we know we don't have the opportunity to actually interact with all the people who need our services because no one knows we exist.

Part of our problem is making sure people know our office exists so we can provide them the services. One of the services that we provide is alternative dispute resolution, or ADR, so when you have a conflict in an existing federal contract, you can use our services and help resolve that dispute at almost no cost to the parties, and it is highly successful. More and more departments are starting to realize they can use this to their advantage and resolve issues at low cost.

We don't have the resources to do that. We want to encourage people to use our ADR services, but at the same time, we need to have internal mediators to provide those services. That's when it becomes a financial struggle. I never want to be in a position to appear before a committee and say I cannot provide mediation services when requested as a result of finances.

[Traduction]

**M. Jeglic :** Merci beaucoup de la question. Je vais parler volontiers d'un problème de ressources. Lorsque nous avons préparé le rapport annuel, nous avons 31 employés et un budget d'environ 4,1 millions de dollars. Ces chiffres n'ont pas changé depuis que notre organisation existe. Il n'y a donc pas eu de changement depuis plus de 15 ans. Ce que nous avons dû faire lorsqu'on nous a demandé de faire des examens systémiques comme le rapport sur McKinsey, c'est demander un financement ponctuel, que nous avons obtenu.

Cela dit, la difficulté ici — le bémol —, c'est que nous ne pouvons pas engager d'employés à temps plein compte tenu du financement ponctuel. Il devient alors presque impossible de mettre sur pied une équipe composée de personnes qui ont les compétences nécessaires. Nous sommes reconnaissants d'obtenir le financement ponctuel, mais c'est un lourd fardeau à porter pour les personnes dans le système qui font actuellement partie de notre organisation.

Cela dit, je pense que les besoins de notre organisation n'ont jamais été aussi importants. Je crois que nous voyons des résultats concrets. Au bout du compte, ce que nous essayons d'accomplir, c'est régler concrètement les problèmes et mieux faire fonctionner le système. Lorsque quelqu'un communique avec notre bureau, ce que nous essayons de faire, c'est régler ses problèmes de la manière la plus efficace possible. Nous voyons beaucoup d'exemples de réussite.

Je pense que, de plus en plus, si vous regardez le rapport annuel, vous verrez à quel point le nombre de dossiers a augmenté au cours des cinq à six dernières années. Nous sommes passés de 200 dossiers en 2017-2018 à 580 dossiers en 2023-2024. Nous nous attendons peut-être à dépasser ce chiffre cette année. Le nombre de dossiers a donc doublé. C'est ce que nous voulons voir, car nous savons que nous n'avons pas l'occasion d'interagir avec toutes les personnes qui ont besoin de nos services parce que personne ne sait que nous sommes là.

Une partie du problème consiste à veiller à ce que les gens sachent que notre bureau existe pour que nous puissions leur offrir les services. Parmi ces services, il y a le règlement extrajudiciaire des différends. En cas de conflit dans un contrat fédéral, on peut recourir à nos services et aider à résoudre le différend presque sans frais pour les parties. Cela donne d'excellents résultats. De plus en plus de ministères commencent à se rendre compte qu'ils peuvent s'en servir à leur avantage et résoudre des problèmes à faible coût.

Nous n'avons pas les ressources à cette fin. Nous voulons encourager les gens à utiliser nos services de règlement extrajudiciaire des différends, mais en même temps, nous avons besoin de médiateurs internes pour les offrir. C'est ici que le financement pose problème. Je ne veux jamais me retrouver dans une position où je dois comparaître devant un comité et dire que

**Senator Dalphond:** But I think the main role of an ombudsperson is to do those kinds of things like mediation, helping people check the files and making sure problems are solved and that they can proceed. What you did for the McKinsey file is more an internal audit of the system. Is that something you are fully equipped to do? Because it is different from being an ombudsperson who is the fixer. Here, you didn't get the complaint from a supplier that was not selected.

**Mr. Jeglic:** That's a fair assessment. However, our mandate does come from legislation, so it's from the Department of Public Works and Government Services Act and the ombud's regulations. Both of those contemplate systemic reviews that are audit-like in nature. So absolutely, the McKinsey review is part of our mandate, and that's the challenge. There are different prongs of our mandate, and each one requires a different expertise. We're trying our best with our existing resources to make sure everyone is cross-trained to be able to deliver on each aspect of our mandate.

I will say our office is excellent. The 31 people we have are exceptional, and they have worked tirelessly. This is the third time we have made a request for financial resources. I'm hopeful it is taken seriously and we do see success in this iteration. Thank you for the question.

**Senator Galvez:** Thank you so much. I think the subject we're touching on today is extremely important. Whoever is following what's happening in the U.S. with McKinsey knows that conflict of interest is at the centre of very deep influence, and it is not good for the people.

I'm interested in the systemic aspects that you are mentioning. I know you have asked for more funds, and I think that's just simple. It is well argued because of what you just said about the number of cases. But I want to understand how much is the extent of the McKinsey situation compared to the American situation? We know that McKinsey was consulting with pharmaceutical industry, at the same time as consulting the drug administration. Do we have the same thing here?

**Mr. Jeglic:** While it is a fair question, we didn't do a comparative analysis with what happened in the United States versus Canada. I'd gladly reference anything within our report, but I would not want to speculate on areas that we have not conducted a fulsome review on.

je ne peux pas offrir de services de médiation lorsqu'on nous le demande à cause d'un manque de fonds.

**Le sénateur Dalphond :** Mais je pense que le rôle principal d'un ombud consiste à offrir des services comme la médiation, à aider les gens à vérifier les renseignements et régler les problèmes pour qu'ils puissent aller de l'avant. Ce que vous avez fait dans le cas de McKinsey s'apparente plus à un audit interne du système. Est-ce une chose pour laquelle vous avez tous les outils nécessaires? Car c'est différent du rôle joué par un ombud qui règle les problèmes. Dans ce cas-ci, vous n'avez pas reçu une plainte d'un fournisseur qui n'a pas été choisi.

**M. Jeglic :** C'est une juste appréciation de la situation. Notre mandat provient toutefois d'une loi, à savoir la Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, et du règlement concernant l'ombudsman. Les deux prévoient des examens systémiques qui s'apparentent à des audits. Donc, absolument, l'examen concernant McKinsey fait partie de notre mandat, et le défi est là. Notre mandat comprend différents volets qui nécessitent tous une expertise différente. Nous faisons de notre mieux avec les ressources existantes pour que tout le monde reçoive une formation polyvalente afin de pouvoir respecter chaque aspect de notre mandat.

Je me permets de dire que notre bureau est excellent. Nos 31 employés sont exceptionnels, et ils travaillent sans relâche. C'est la troisième fois que nous demandons des ressources financières. J'espère qu'on prend la demande au sérieux et que nous allons les obtenir cette fois-ci. Merci d'avoir posé la question.

**La sénatrice Galvez :** Merci beaucoup. Je pense que le sujet que nous abordons aujourd'hui est extrêmement important. Quiconque suit ce que se produit aux États-Unis avec la société McKinsey sait que ce conflit d'intérêts est au cœur d'une influence très profonde, et ce n'est pas bon pour les gens.

Je m'intéresse aux aspects systémiques dont vous avez parlé. Je sais que vous avez demandé plus de fonds, et je pense que c'est simple. C'est bien étayé à cause de ce que vous venez tout juste de dire sur le nombre de dossiers. Je veux toutefois comprendre à quel point la situation dans le dossier de McKinsey est grave par rapport à la situation américaine. Nous savons que la société McKinsey consultait l'industrie pharmaceutique en même temps qu'elle consultait la Food and Drug Administration. Avons-nous la même situation ici?

**M. Jeglic :** C'est une question légitime, mais nous n'avons pas fait d'analyse pour comparer ce qui s'est produit aux États-Unis et ce qui s'est produit au Canada. Je serais heureux de faire référence à ce qui se trouve dans notre rapport, mais je ne voudrais pas formuler d'hypothèses sur des aspects que nous n'avons pas examinés de manière approfondie.

**Senator Galvez:** You are talking about systemic situations. I think we are still treating many of our problems in silos. You are the auditor, and you look at the money, and that's all you do. Is somebody looking at the ethics?

**Mr. Jeglic:** We are not technically the auditor. We do a broad review. We are looking at the procurement practices when we do the systemic reviews. It is really important to distinguish our role from that of the Auditor General. What we are looking for are practices that need to be improved or corrected as a result of these systemic reviews. We highlighted several. We ultimately found a perceived favouritism toward a specific supplier, and part of what you are highlighted is a conflict of interest. That was something that the OAG highlighted in her report. It is also something that we saw. In four instances, it was a general lack of conflict of interest declarations on the part of evaluators. That is a systemic problem that goes beyond McKinsey.

We see that issue as a significant one, and it is something that I take very seriously and which aligns with your ethics question. When given the opportunity, I do speak about ethics component, and I do speak about the importance of the integrity of the process. As one of your colleagues mentioned, if we lose integrity in the system, then what we are doing is we are also losing participants. That's what our office is designed to do. To make sure that we ensure fairness in the system.

One of the troubling findings that we had on a systemic notion is the lack of competition. When competitions are run, in between 32% and 36% of the time, only one bidder participates. You go through all of the technical process of running a competition and you have a sole bidder. You lose all of the flavour of competitive pricing and of the flavours of different proposals because you are just getting one bidder. There are many reasons for that. One is the complexity of the system, and that's why I'm really advocating that this is a time for action.

This is the part where the frustration comes from. You can look at reports going as far back as 10, 15 or 20 years, read them and put today's date on them, and they are still relevant. That's when the frustration comes to a boiling point. That is why I refuse to leave my role knowing that the system has not improved during my tenure. That's why I'm in my sixth year going into my seventh. I have done significant volumes of reviews, and I am very confident in saying that it is time to replace the car. I use the car analogy often. Our office is designed to do repair work, our office is designed to do tune-ups, but we cannot replace the vehicle.

**La sénatrice Galvez :** Vous parlez de situations systémiques. Je pense que nous traitons encore beaucoup de nos problèmes en vase clos. Vous êtes l'auditeur. Vous vous contentez de regarder l'argent. Y a-t-il quelqu'un qui se penche sur l'éthique?

**M. Jeglic :** Nous ne sommes pas techniquement l'auditeur. Nous faisons un examen général. Nous nous penchons sur les pratiques en matière d'approvisionnement dans le cadre des examens systémiques. Il est très important de faire une distinction entre notre rôle et celui de la vérificatrice générale. Nous cherchons les pratiques qui doivent être améliorées ou corrigées à la suite de ces examens systémiques. Nous en soulignons plusieurs. Nous avons fini par observer une perception de favoritisme envers un fournisseur précis, et une partie de ce que vous dites fait ressortir un conflit d'intérêts. C'est une chose que la vérificatrice générale du Canada a mise en évidence dans son rapport. C'est aussi quelque chose que nous avons vu. À quatre reprises, les évaluateurs n'ont pas parlé d'un conflit d'intérêts de manière générale. C'est un problème systémique qui va au-delà de McKinsey.

À notre avis, c'est un problème important, et c'est quelque chose que je prends très au sérieux et qui cadre avec votre question sur l'éthique. Lorsque j'en ai l'occasion, je parle du volet concernant l'éthique, et je parle de l'importance de l'intégrité du processus. Comme l'a dit un de vos collègues, si nous perdons l'intégrité dans le système, nous allons également perdre des participants. C'est la raison pour laquelle notre bureau a été conçu, c'est-à-dire faire en sorte que le système est équitable.

Le manque de concurrence est l'une de nos constatations troublantes du point de vue systémique. Lorsqu'il y a un concours, dans 32 à 36 % des cas, un seul soumissionnaire participe. On suit tout le processus technique pour faire un concours, et il n'y a qu'un seul soumissionnaire. On perd tous les avantages liés aux prix concurrentiels et aux différentes propositions puisqu'il n'y a qu'un seul soumissionnaire. Il y a de nombreuses raisons à cela, y compris la complexité du système, et c'est pourquoi je préconise vraiment d'apporter des changements.

C'est en partie de là que provient la frustration. On peut regarder les rapports déposés il y a 10, 15 ou 20 ans, les lire et y inscrire la date d'aujourd'hui, car ils sont encore pertinents. C'est à ce moment-là que la frustration est à son comble. C'est la raison pour laquelle je refuse de quitter mon poste avant que le système soit amélioré. C'est la raison pour laquelle j'en suis à ma sixième année et bientôt à ma septième dans mes fonctions, et je suis persuadé que c'est le moment de remplacer l'auto. Je me sers souvent de l'analogie de l'auto. Notre bureau est conçu pour faire des réparations, des mises au point, mais nous ne pouvons pas remplacer le véhicule.

The volume of business that is transacted at the federal level — PSPC alone does \$25 billion worth of transactions at the federal level per year. If you are using the wrong tools to drive that volume of work, the inefficiency is significant. Again, my colleagues at PSPC are certainly working diligently to try to address the shortcomings, but I do think what is necessary is the foundational changes, which I believe is what you are going after.

**Senator Loffreda:** Welcome, Mr. Jeglic, thank you for being with us. I would like to shift our focus to another matter. Last month, I asked the Government Representative in the Senate about its pilot project for a vendor performance management, or VPM, policy. Earlier this summer in your annual report, you called for the implementation of a vendor performance management program to track information on supplier performance. Like you, I believe such a program could offer significant benefits for all federal departments. We talked a lot about McKinsey, but they are a supplier.

I wonder if you could expand on this recommendation. I know, for instance, that you also think that a new position of chief procurement officer could help lead the creation and implementation of the VPM. I would love for you to further elaborate on those two ideas.

**Mr. Jeglic:** Thank you for the question. Thank you for the opportunity to talk about this because, again, this one, I think, is a fundamental aspect of the system that is currently ineffective. You have the award process, which is under significant scrutiny. It is part of the McKinsey review. Almost all of that — the process — is focused on the award up until identifying which supplier is selected, but after the supplier is selected, it changes. It is a dynamic where there are only a limited number of parties — the ultimate supplier who was awarded the contract and the government buyer, and there is confidentiality around those discussions.

What vendor performance will do is add an evaluation tool to determine whether, in fact, the government actually got the goods and services or construction as intended. A poor supplier should not be allowed to re-engage with the system without repercussion. Currently, there are no repercussions for poor performers. You can go from department to department having poor performance. Not to the point where you're debarred from the process, I'm talking about under-delivering on specific federal contracts. When that is happening, it causes a perverse effect on the award process because people are then notionally aware of poor performers, but it's by word of mouth. That's also inappropriate. What is happening is that people are drafting technical restrictions into the requirements themselves to avoid a specific supplier. As a result, it means that the competition is limited. You are trying to avoid, perhaps, working with a

Le volume d'affaires qui sont menées à l'échelle fédérale — à lui seul, SPAC effectue des transactions qui totalisent 25 milliards de dollars chaque année à l'échelle fédérale... Lorsqu'on utilise les mauvais outils pour s'acquitter d'une telle charge de travail, l'inefficacité est importante. Une fois de plus, je mentionne que mes collègues à SPAC travaillent certainement avec diligence pour combler les lacunes, mais je pense toutefois que les changements fondamentaux sont nécessaires, et je crois que c'est ce que vous cherchez à faire.

**Le sénateur Loffreda :** Bienvenue, monsieur Jeglic, et merci de vous être joint à nous. J'aimerais aborder un autre sujet. Le mois dernier, j'ai posé au représentant du gouvernement au Sénat des questions sur son projet pilote de politique sur la gestion du rendement des fournisseurs. Plus tôt cet été dans votre rapport annuel, vous avez demandé la mise en place d'un programme de gestion du rendement des fournisseurs pour faire un suivi de l'information sur le rendement de ces organisations. Comme vous, je pense qu'un tel programme pourrait offrir des avantages importants à tous les ministères fédéraux. Nous avons beaucoup parlé de la société McKinsey, mais c'est un fournisseur.

Je me demande si vous pourriez en dire plus sur cette recommandation. Je sais, par exemple, que vous pensez également qu'un nouveau poste de dirigeant principal des achats pourrait contribuer à la création et à la mise en œuvre d'un système de gestion du rendement des fournisseurs. J'aimerais vraiment que vous en disiez plus sur ces deux idées.

**M. Jeglic :** Je vous remercie de la question, et de me donner l'occasion d'en parler parce que je pense que c'est un aspect fondamental du système qui est actuellement inefficace. Il y a le processus d'attribution, qui fait l'objet d'une attention considérable. Cela fait partie de l'examen de McKinsey. Le processus est presque entièrement axé sur l'attribution jusqu'à la désignation du fournisseur, mais après la sélection du fournisseur, les choses changent. C'est une dynamique où il n'y a qu'un nombre limité de parties... Le fournisseur ultime qui a obtenu le contrat et l'acheteur gouvernemental, et ces discussions sont confidentielles.

Le cadre de gestion du rendement des fournisseurs permettra d'ajouter un outil d'évaluation pour déterminer si le gouvernement a réellement obtenu les biens et services ou la construction comme prévu. Un mauvais fournisseur ne devrait pas être autorisé à se réengager dans le système sans conséquence. Actuellement, ces fournisseurs ne subissent aucune répercussion. Ils peuvent passer d'un ministère à l'autre même s'ils affichent un piètre rendement. Je ne parle pas des fournisseurs qui sont exclus du processus, mais de ceux qui ne livrent pas les résultats promis dans le cadre des contrats fédéraux. Une telle situation a un effet pervers sur le processus d'attribution des contrats parce que les gens connaissent les mauvais fournisseurs, mais tout se fait par bouche-à-oreille. C'est aussi inapproprié. Ainsi, les gens établissent des restrictions techniques dans les exigences relatives aux contrats

singular vendor, but as a result you are also invalidating the possibility of other vendors participating in the process.

Equally so, there are excellent vendors in the supply chain who want to be rewarded for their excellent service, and we should be incentivizing it. As a result, vendor performance can also incentivize good behaviour, reward them and give them an advantage in subsequent opportunities. That way, everyone is incentivized to behave.

On top of that, there is a communication required. In order to have successful vendor performance management, the parties need to communicate. All of a sudden you are aware of issues as they are happening, as opposed to when it is too late and you are in a default situation, and then you can't default the supplier because you ultimately need that good or service, and then you are continuously trying to make a broken relationship work. Vendor performance helps address that. Again, I think this is the most seminal aspect of what is important and necessary.

You also mentioned the chief procurement officer and why I think that is important. I know it is the traditional government approach to create a new office or position when there is a problem. This is different because you need someone to manage the vendor performance management framework across government. Currently, PSPC is piloting a vendor performance management framework within the department, which we celebrate and are happy to see that progressing. However, that is one piece of the puzzle, because there are over 90 departments and agencies that are also doing procurement that will not be part of that vendor performance framework. How do we bring that universe in? Who will be responsible for adjudicating parity across all of those departments and agencies? Because if one is evaluating extremely harshly and another extremely favourably, you are going to get competing ratings.

In full disclosure, we have also been asked to be a dispute resolution authority in the vendor performance management framework put forward by PSPC. That is something we would very much like to do because we see it as a seminal tool involved in improving the administrative system at the time when fiscal efficiency is important. This will add fiscal efficiency into the process. Suppliers are for this; no one is pushing against this. It is a critical tool that's missing.

**Senator Loffreda:** Thank you.

afin d'éviter un fournisseur en particulier. Par conséquent, la concurrence est limitée. On tente peut-être d'éviter de travailler avec un seul fournisseur, mais en conséquence, on invalide également la possibilité que d'autres fournisseurs participent au processus.

De même, il y a d'excellents fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement qui veulent être récompensés pour leurs bons services, et il faut les encourager. Par conséquent, le rendement des fournisseurs peut également favoriser les bons comportements, les récompenser et leur donner un avantage dans le cadre des occasions subséquentes. De cette façon, tout le monde est incité à bien se comporter.

De plus, la communication est nécessaire. Pour que la gestion du rendement des fournisseurs soit efficace, les parties doivent communiquer. Ainsi, on est au fait des problèmes au fur et à mesure qu'ils se produisent plutôt que lorsqu'il est trop tard et que l'on se retrouve en situation de manquement, par exemple, et qu'on ne peut pas renoncer à ce fournisseur parce qu'on a besoin de ses biens ou services; on entretient alors une relation défaillante. Le rendement des fournisseurs contribue à résoudre ce problème. Je crois que c'est l'élément le plus important; il est essentiel.

Vous avez également parlé du dirigeant principal de l'approvisionnement et des raisons pour lesquelles il est important, à mon avis. Je sais que le gouvernement a l'habitude de créer un nouveau bureau ou un nouveau poste lorsqu'il y a un problème. C'est différent ici, parce qu'il faut quelqu'un pour gérer le cadre de gestion du rendement des fournisseurs à l'échelle du gouvernement. À l'heure actuelle, SPAC met à l'essai un tel cadre au sein du ministère, que nous saluons et dont nous sommes heureux de voir les progrès. Cependant, c'est une pièce du casse-tête, parce qu'il y a plus de 90 ministères et organismes qui gèrent eux aussi les approvisionnements et qui ne feront pas partie de ce cadre de rendement. Comment pouvons-nous intégrer cet univers? Qui sera responsable d'assurer la parité entre tous ces ministères et organismes? Parce que si l'un d'entre eux a des exigences très strictes alors que l'autre a très peu d'exigences, on se retrouvera avec des notes concurrentes.

Pour tout vous dire, on nous a également demandé d'assurer le règlement des différends dans le cadre de gestion du rendement des fournisseurs proposé par SPAC. Nous aimerions beaucoup assurer ce rôle, parce que nous voyons cela comme un outil fondamental pour améliorer le système administratif à un moment où l'efficacité fiscale est importante. Cela permettrait d'accroître l'efficacité financière du processus. Les fournisseurs sont en faveur d'une telle mesure; personne ne s'y oppose. C'est un outil essentiel qui fait défaut.

**Le sénateur Loffreda :** Merci.

**Senator MacAdam:** You mentioned in your opening remarks that all the problems, be it in your report, the Auditor General's report — I'm going to assume all the internal audit reports — all those recommendations and problems are symptoms of a broken system. I just want to touch on the work that you do and the recommendations that you make.

My understanding is that you follow up two years later. I want to get at the tools that you have at your disposal for those follow-ups, which you talked about briefly. Also, given all these recommendations, I feel like the procurement issues are just going on for years and years in the federal government. I know with the Auditor General that there is a way to close that accountability loop with the recommendations because they have the Standing Committee on Public Accounts and all the recommendations go there. The dialogue continues and departments' feet are held to the fire. With your recommendations — you have been making them over and over — is there a standing committee in the House, or a mechanism so that these things don't just fall off the table?

**Mr. Jeglic:** Thank you for the question. We frequently go before the House of Commons Standing Committee on Government Operations and Estimates, or OGGO, and there is certainly accountability associated with the recommendations we make. The frustration is not that the recommendations are being avoided but the recommendations have to be made in the context of the systemic review. For McKinsey, the mandate was limited to McKinsey. What we are saying is that some of the things we saw in McKinsey are systemic and we have seen them in other reviews. We don't want to say this is unique to McKinsey.

And I think, while departments are certainly implementing processes to improve to allow for them to meet the recommendations, it's still not fixing the larger problem. These are Band-Aid solutions, and that's why the work of our office is primed to simultaneously transition to what we describe as foundational changes, because the car needs to be replaced. We're asking it to do things it can no longer do, but we still continue to apply a Band-Aid to the existing vehicle and ask it to do more and different.

One last thing I'll say is also on the rules. One of the things that is incredibly difficult is the rules are not straight forward, and there are many sets of rules. You're asking people to understand what is a fairly complex web of rules in order to do their jobs, and we're talking from entry level to senior levels.

If you look at a solicitation document — and I have worked in procurement for 20-plus years — there are times where you can read things, and you have no idea what you're being asked to do. You can imagine on the supply side, you're trying to access

**La sénatrice MacAdam :** Dans votre déclaration préliminaire, vous avez dit que tous les problèmes, que ce soit ceux désignés dans votre rapport ou dans le rapport de la vérificatrice générale — et dans tous les rapports d'audit interne, je présume —, sont des symptômes d'un système brisé. J'aimerais parler du travail que vous faites et des recommandations que vous formulez.

Je crois comprendre que vous faites un suivi après deux ans. J'aimerais parler des outils dont vous disposez pour faire ces suivis, et dont vous avez parlé brièvement. De plus, malgré toutes ces recommandations, j'ai l'impression que les problèmes d'approvisionnement du gouvernement fédéral se perpétuent au fil des années. Je sais que dans le cas du vérificateur général, on peut boucler la boucle de la reddition de comptes, parce que le Comité permanent des comptes publics est saisi de toutes les recommandations. Le dialogue se poursuit et les ministères sont mis sur la sellette. Y a-t-il un comité permanent à la Chambre ou un mécanisme en place pour que les recommandations que vous faites — et que vous avez faites à maintes reprises — ne tombent pas dans l'oubli?

**M. Jeglic :** Je vous remercie de la question. Nous comparaissons fréquemment devant le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes et il y a certainement une reddition de comptes associée aux recommandations que nous formulons. Le problème, ce n'est pas que les recommandations sont évitées, mais elles doivent être formulées dans le contexte d'un examen systémique. Pour McKinsey, le mandat se limitait à McKinsey. Ce que nous disons, c'est que certains des enjeux que nous avons désignés dans le cadre de cet examen en particulier sont de nature systémique et ont été relevés dans le cadre d'autres examens. Nous ne voulons pas dire que c'est propre à McKinsey.

Aussi, même si les ministères mettent en œuvre des processus pour s'améliorer afin de pouvoir répondre aux recommandations, cela ne règle toujours pas le problème plus large. Ce sont des solutions de fortune, et c'est pourquoi le travail de notre bureau vise aussi la transition vers ce que nous décrivons comme des changements fondamentaux, parce que le système doit être remplacé. On lui demande de faire des choses qu'il ne peut plus faire, mais on continue de trouver des solutions à court terme et de lui dire d'en faire plus, et de le faire différemment.

J'aimerais aussi aborder la question des règles, pour terminer. Ce qui rend la situation très difficile, c'est que ces règles ne sont pas claires, et qu'il y a de nombreux ensembles de règles. On demande aux gens de comprendre ces ensembles assez complexes pour faire leur travail, et on parle ici des postes du niveau d'entrée jusqu'aux niveaux supérieurs.

Je travaille dans le domaine de l'approvisionnement depuis plus de 20 ans et parfois, il m'est impossible de comprendre ce qui est demandé dans un document d'appel d'offres. Vous pouvez vous imaginer un fournisseur qui tente d'accéder à un

federal government contracting for the first time, and this is the system that is told it is a necessary evil to ultimately be a recipient of a federal contract. Then you have a financial decision point: Do I want to engage in this system or not?

I think that part of my role is to make sure that that answer is always, "yes." Again, the PSPC does have a very interesting organization called PAC, which is Procure Assistance Canada. They do a fantastic job. They help suppliers navigate the system, but who is working to make the system better?

It's important for PAC to continue performing their role, but it's also important to simultaneously make the system work for everyone.

That's a very long-winded way of answering your question. But I will say, there is great respect for our recommendations. Our recommendations are often brought before the OGGO Committee. We do hold people accountable through our annual report which is tabled in Parliament, and we are given many platforms to hold departments accountable, and we're very pleased with the level of engagement we see from departments.

**Senator Kingston:** Welcome. I thought I was going to be switching gears, but I will build on what Senator MacAdam talked about.

I would like to congratulate you on the summit that you held that is talked about in your annual report 2023-24, where you say that you are raising awareness of the public and private sector programs that can help Indigenous and diverse-owned businesses, including Black and racialized Canadians, women, 2SLGBTQI+ Canadians, persons with disabilities and other under-represented groups, win federal contracts.

Then I look at another part of your annual report where one of your mandate change recommendations is to review complaints related to the procurement strategy for Indigenous businesses set-aside programs to ensure all suppliers have access to the Office of the Procurement Ombud, or OPO, and redress mechanisms. Presently, such complaints remain outside the jurisdiction of your office and of the Canadian International Trade Tribunal, or CITT. In the footnote, it says that in OPO's outreach activities, it was noted that some Indigenous suppliers have said they would prefer an Indigenous-led recourse mechanism rather than a Government of Canada one.

contrat du gouvernement fédéral pour la première fois, et qui constate qu'il s'agit du système par lequel il devra passer. Il aura une décision financière à prendre : est-ce que je veux participer à ce système ou non?

Je pense qu'une partie de mon rôle consiste à m'assurer que la réponse est toujours « oui ». Encore une fois, SPAC offre un programme très intéressant appelé Soutien en approvisionnement Canada, qui fait un travail fantastique. Il aide les fournisseurs à s'y retrouver dans le système, mais qui travaille à améliorer le système?

Il est important que le programme continue de jouer son rôle, mais il est aussi important de travailler simultanément à faire en sorte que le système fonctionne pour tout le monde.

C'est une très longue façon de répondre à votre question. Mais je dirais que nos recommandations sont très respectées. Elles sont souvent présentées au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires. Nous demandons des comptes aux gens par l'entremise de notre rapport annuel qui est déposé au Parlement, et nous disposons de nombreuses plateformes pour demander des comptes aux ministères. Nous sommes très satisfaits du niveau d'engagement que nous constatons de la part des ministères.

**La sénatrice Kingston :** Nous vous souhaitons la bienvenue. Je pensais changer de sujet, mais je vais poursuivre dans la même veine que la sénatrice MacAdam.

Je tiens à vous féliciter pour le sommet que vous avez organisé et dont il est question dans votre rapport annuel de 2023-2024, dans le cadre duquel vous sensibilisez les gens aux programmes des secteurs public et privé qui peuvent aider les entreprises appartenant à des Autochtones et à des personnes issues de la diversité, y compris les Canadiens noirs et racisés, les femmes, les Canadiens 2ELGBTQI+, les personnes handicapées et d'autres groupes sous-représentés, à obtenir des contrats fédéraux.

Je regarde ensuite une autre partie de votre rapport annuel où l'une des recommandations relatives au changement de mandat vise à examiner les plaintes liées aux programmes de marchés réservés de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones afin de s'assurer que tous les fournisseurs ont accès au Bureau de l'ombud de l'approvisionnement et aux mécanismes de recours. À l'heure actuelle, ces plaintes ne relèvent pas de la compétence de votre bureau ni de celle du Tribunal canadien du commerce extérieur. Dans la note de bas de page, il est indiqué que lors des activités de sensibilisation du Bureau de l'ombud de l'approvisionnement, certains fournisseurs autochtones ont fait valoir qu'ils préféreraient un mécanisme de recours dirigé par les Autochtones plutôt qu'un mécanisme du gouvernement du Canada.

This seems to me to fit well into a pan-government reconciliation effort. I would like you to talk about that. I hope that whatever funds you receive help to fund some such initiative. Could you talk more about what you heard and what your thinking is in terms of this?

**Mr. Jeglic:** Thank you, Mr. Chair. The first part of the question was in relation to the summit. This is something we have been doing for six-plus years. The goal is to diversify the federal supply chain, particularly with Indigenous and diverse suppliers. There is tremendous work that needs to be done in that area, and that needs to continue.

One of our first entry points was looking for data sets to ask if individuals are under-represented in the federal supply chain. The answer we received is that we don't know. There was no strong data to be able to connect. As a result, we had to make a decision. Do we get involved in this space not knowing factually whether, in fact, there is an issue? I think we could see that there was a lack of representation across the supply chain.

The first iteration of the summit was simply an attempt to bring together those departments and agencies that had programs that were specifically designed to help diverse suppliers and bring diverse suppliers together so that they could hear that information first-hand in one form. It was highly successful. We did it in person here in Ottawa.

We did a second iteration in Toronto. It was even more successful. More suppliers were coming. Now there was a buzz, and there was more activity.

From that first year, we conducted a survey to ask departments and agencies: What type of programs do you have to help these types of suppliers? The answer was: Often just the Set-Aside Program for Indigenous Business. That was something that was required of all departments and agencies, which was kind of telling. It meant very little programming was available. Fast forward to where we are now, and most departments and agencies specifically have programs available now for diverse and Indigenous suppliers.

I know there is a lot of information about Indigenous suppliers in the news, and it tends to be predominantly negative currently. We have been asked to do a review of Indigenous procurement. It's something that we're working to establish reasonable grounds, which is a precursor in order to determine whether we can launch a systemic review or not. If we have reasonable grounds, then we must launch. So on Indigenous procurement, there may be a systemic review.

Il me semble que cela s'inscrit bien dans un effort de réconciliation pangouvernemental. J'aimerais que vous nous en parliez. J'espère que les fonds que vous recevrez vous aideront à financer une telle initiative. Pourriez-vous nous en dire plus sur ce que vous avez entendu et sur ce que vous pensez de cela?

**M. Jeglic :** Merci, monsieur le président. La première partie de la question portait sur le sommet, que nous tenons depuis plus de six ans. L'objectif est de diversifier la chaîne d'approvisionnement fédérale, en particulier avec des fournisseurs autochtones et issus de la diversité. Il y a énormément de travail à faire dans ce domaine, et il doit se poursuivre.

Nous avons tout d'abord cherché des ensembles de données pour savoir si certaines personnes étaient sous-représentées dans la chaîne d'approvisionnement fédérale. Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de données pertinentes pour établir des liens. Nous avons donc dû prendre une décision. Devions-nous intervenir dans ce domaine sans savoir si, dans les faits, il y avait un problème? À notre avis, il était évident qu'il y avait un manque de représentation dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

La première itération du sommet était simplement une tentative de réunir les ministères et organismes qui avaient des programmes conçus précisément pour aider les fournisseurs issus de la diversité et les entrepreneurs afin qu'ils puissent avoir accès directement à l'information selon une seule forme. Le sommet a été un grand succès. Nous l'avons tenu en personne ici, à Ottawa.

Nous en avons tenu une deuxième version à Toronto. Le succès a été encore plus grand et les fournisseurs y étaient encore plus nombreux. Il y a eu un engouement et une activité accrue.

À partir de cette première année, nous avons mené un sondage et demandé aux ministères et organismes quels types de programmes ils avaient en place pour aider ces fournisseurs. Souvent, le seul programme en place était le Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones, qui est obligatoire pour tous les ministères et organismes, ce qui était très révélateur. Cela signifiait qu'il y avait très peu de programmes offerts. Aujourd'hui, la plupart des ministères et des organismes ont des programmes à la disposition des fournisseurs autochtones et issus de la diversité.

Je sais qu'il y a beaucoup d'information sur les fournisseurs autochtones qui circule dans les nouvelles, et elle a tendance à être plutôt négative. On nous a demandé de procéder à un examen de l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones. Nous travaillons sur la question en vue d'établir des motifs raisonnables, ce qui représente une première étape en vue de lancer un examen systémique. Si nous avons des motifs raisonnables, nous devons lancer le processus. Il pourrait donc y avoir un examen systémique de l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.

Specifically on the regulatory change that you were describing, the issue there is the Indigenous program is a set-aside program. It sits outside of free trade obligations. As a result, it means that the Canadian International Trade Tribunal and my office don't have jurisdiction to conduct reviews of contracts awarded pursuant to the set-aside program. There was meant to be a dispute resolution system set up for these contracts, but it never was. As a result, both the CITT and ourselves have highlighted this issue. At a minimum, Indigenous suppliers should be treated equally.

Now, as you rightly pointed out in our footnote, we also note that Indigenous suppliers want their own Indigenous-led forum. We are not against that. We are for that. But at a minimum, what the federal government should provide to them is the opportunity to bring their complaint to our office. If they choose not to because there is another Indigenous-led forum, they should be given that right too. What we're asking for is a level playing field.

Again, I don't want to speak on behalf of the CITT, but that is certainly something that I know that they support strongly as well.

**Senator Ross:** Thank you very much for being with us here today. One of the things I've been reading about is that you identified many cases where tender requirements were closely aligned with specific vendor offerings, suggesting favouritism. Do you believe that this is because those preparing the request for proposals, or RFPs, wanted a certain supplier or do you think they were actually engaged with the suppliers to create those RFPs to align with their products and service offerings?

**Mr. Jeglic:** Thank you, Mr. Chair, for the question. Your question goes to the intention of the individuals involved in the process. We never had specific evidence to demonstrate there was a specific intent. However, when you take a series of circumstantial evidence, which is what we have in our review, we have a whole slew of different file examples where there are different processes put in place that ultimately either favoured McKinsey or allowed McKinsey to participate when they wouldn't have been able to if the initial process had been undertaken.

When we saw that occurrence happening not just within one department but across multiple departments, it then created questions for us internally.

En ce qui concerne plus précisément la modification réglementaire que vous décriviez, le problème, c'est que le programme autochtone est un programme de marchés réservés. Il ne relève donc pas des obligations en matière de libre-échange. Par conséquent, le Tribunal canadien du commerce extérieur et mon bureau n'ont pas compétence pour examiner les contrats attribués dans le cadre du programme de marchés réservés. Un système de règlement des différends devait être mis en place pour ces contrats, mais il ne l'a jamais été. Par conséquent, le TCCE et nous-mêmes avons souligné ce problème. À tout le moins, les fournisseurs autochtones devraient être traités sur un pied d'égalité.

Maintenant, comme vous l'avez souligné à juste titre, dans notre note de bas de page, nous faisons aussi valoir que les fournisseurs autochtones veulent leur propre forum dirigé par des Autochtones. Nous ne sommes pas contre une telle idée, au contraire. Mais à tout le moins, le gouvernement fédéral devrait leur offrir la possibilité de déposer une plainte auprès de notre bureau. S'ils choisissent de ne pas le faire parce qu'il y a un autre forum dirigé par des Autochtones, ils devraient également avoir ce droit. Ce que nous demandons, ce sont des règles du jeu équitables.

Encore une fois, je ne veux pas parler au nom du TCCE, mais je sais qu'il appuie une telle mesure fermement également.

**La sénatrice Ross :** Merci beaucoup d'être avec nous aujourd'hui. Selon mes lectures, je comprends que vous avez relevé de nombreux cas où les exigences des appels d'offres correspondaient en grande partie aux offres de fournisseurs précis, ce qui donnait à penser qu'il y avait du favoritisme. À votre avis, est-ce que c'est parce que les personnes qui préparaient les demandes de propositions voulaient faire affaire avec un fournisseur en particulier ou est-ce qu'elles ont travaillé avec les fournisseurs à la création de ces demandes de propositions afin qu'elles correspondent à leurs produits et leurs offres de services?

**M. Jeglic :** Je vous remercie pour la question, monsieur le président. Elle porte sur l'intention des personnes qui participent au processus. Nous n'avons pas de données probantes précises pour démontrer une intention particulière. Toutefois, en tenant compte d'une série de données circonstancielles, comme nous l'avons fait dans le cadre de notre examen... Nous avons un large éventail d'exemples de processus en place qui ont favorisé McKinsey ou qui ont permis à la société de participer alors qu'elle n'aurait pas pu le faire si l'on avait entrepris le processus initial.

C'est arrivé non pas au sein d'un ministère, mais dans plusieurs ministères, ce qui nous a amenés à nous questionner.

But to answer your question whether I can answer the intent component, I cannot answer definitively the intention. I do think it's symptomatic, though, of the broken system because people don't trust the fact that they will get a good result. Perhaps the starting point is I want to work with a good supplier. I want to work with this supplier. As a result, you can't work backwards from them and have the system work fairly for everyone. I suspect there is a little bit of that.

Mr. Mersereau was lead. I don't know, Mr. Mersereau, if you wanted to offer any additional file-specific insight.

**Derek Mersereau, Director, Inquiries, Quality Assurance and Risk Management, Office of the Procurement Ombud:**  
Thanks, Alex.

I have a couple of points on that. We did identify through the correspondence between the departments and McKinsey that there was some back and forth either through questions to McKinsey of whether they would be able to participate in a process, or a question from the technical authority to the contracting official who was surprised when McKinsey was not one of the eligible vendors who were going to be able to participate.

Once it was determined that McKinsey would not be able to participate, that's when the specifications changed, and they adjusted the process to enable McKinsey to be able to participate in the process. It doesn't mean they changed it so much that McKinsey was guaranteed to win, but they did adjust the process so they could be involved in the process.

**Senator Ross:** Given the attention given to these particular issues and challenges and reports that you have given, do you think it discourages Canadian businesses and service providers from even applying for federal contracts and trying to participate in the procurement process?

**Mr. Jeglic:** I don't want to be cheeky with how I answer this, but I think the answer is yes and no. The statistic that we have seen in our five-year review is that because of the lack of competition and competitive process, I think it's difficult not to answer that with a "yes." They are getting discouraged.

However, I do think the repeat players are used to the system and understand how the system works. That's the problem — the system isn't working effectively for everyone. The repeat players understand the system and have grown used to the system, but I don't think that's the methodology we should invoke to encourage others to participate as well.

Pour revenir à votre question, je ne peux pas vous dire avec certitude quelle était l'intention de ces personnes. Je crois, toutefois, que cette situation est symptomatique d'un système défaillant, parce que les gens n'ont pas l'impression qu'ils vont obtenir un bon résultat. Leur but, au départ, c'est de travailler avec un bon fournisseur, mais on ne peut pas faire les choses à l'envers et il faut que le système soit juste pour tout le monde. Je crois qu'il y a un peu de cela dans la situation.

M. Mersereau était responsable de ce dossier. Il pourrait peut-être ajouter quelque chose à ce sujet.

**Derek Mersereau, directeur, Demandes de renseignements, d'assurance de la qualité et de gestion des risques, Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement :** Merci, monsieur Jeglic.

J'ai quelques remarques à faire à ce sujet. Nous avons relevé dans la correspondance des échanges entre les ministères et McKinsey : McKinsey s'est fait demander si l'entreprise serait en mesure de participer à un processus, ou le responsable technique a indiqué à l'agent de passation des marchés sa surprise de voir que McKinsey n'était pas parmi les fournisseurs admissibles qui participeraient au processus.

Une fois qu'il a été déterminé que McKinsey ne serait pas en mesure de participer au processus, les spécifications ont changé, et le processus a été adapté pour permettre à McKinsey d'y participer. Les critères n'ont pas changé à un point tel que McKinsey était assuré d'obtenir le contrat, mais le processus a été adapté pour que l'entreprise puisse participer au processus.

**La sénatrice Ross :** À la lumière de l'attention accordée à ces questions et défis particuliers et des rapports que vous avez présentés, pensez-vous que le contexte dissuade les entreprises et les prestataires de services canadiens de se porter candidats à des contrats fédéraux pour pouvoir essayer de participer au processus d'approvisionnement?

**M. Jeglic :** Je ne veux pas répondre à la question avec impertinence, mais je pense que la réponse est oui et non. À la lumière des statistiques de notre examen quinquennal qui démontrent un manque de concurrence et de processus concurrentiels, je pense qu'il est difficile de ne pas répondre à cette question par l'affirmative. Les entreprises se découragent.

Cependant, je pense que les entreprises accoutumées sont habituées au système et en comprennent le fonctionnement. C'est là le problème : le système ne fonctionne pas efficacement pour tout le monde. Les entreprises accoutumées comprennent le système et s'y sont habituées, mais je ne pense pas que ce soit la méthodologie que nous devons invoquer pour inciter les autres entreprises à tenter leur chance.

**Mr. Mersereau:** If I could just add one point, there is a section of the report where we talk about mostly smaller-dollar contracts being awarded outside of mandatory procurement tools. There are what is referred to as standing offers and supply arrangements set up where firms become prequalified, and for certain commodities, departments are using those to acquire those goods and services.

We often hear from suppliers who say, I went to the trouble, I went through the process, I became prequalified, and now I'm not seeing any business out of that. Why is that? We saw in the McKinsey review that we had certain procurements that fit within one of those vehicles, and the departments chose not to use them. They went out on their own. Putting on the supplier hat, I would be discouraged to hear that I went through the time and effort to become prequalified on one of these instruments on the expectation that there would be opportunities coming my way, only to find out that some departments are working around those and avoiding them. In that respect, I support your question that there would be some disappointment on the part of Canadian suppliers.

**Senator Pate:** Thank you to our witnesses. In your last annual report in 2023-24, your office called for a change in mandate, which would allow it to review complaints related to the procurement strategy for Indigenous businesses set-aside program. Can you explain why you would like to see this change in mandate, specifically how you believe adding this to your office's mandate will improve the process of winning federal contracts for Indigenous businesses?

**Mr. Jeglic:** Thank you for the question. As I mentioned, I think the difficulty for Indigenous businesses is the fact that they don't have the same recourse mechanisms when contracts are set aside pursuant to this process. It's outside of a free trade agreement, and as a result, the normal dispute resolution mechanisms, such as the Canadian International Trade Tribunal and our office aren't available as options to them.

Indigenous suppliers are looking for an Indigenous-led organization to perhaps be that dispute resolution mechanism, but that doesn't exist yet. What we're looking for is to create an equal footing for all suppliers and ensure that Indigenous suppliers who are bringing forward issues associated with contracts that are being awarded pursuant to the set-aside have a recourse mechanism.

**Senator Pate:** Thank you. Have you any data as to how many concerns have been raised by Indigenous businesses? If you could share that.

**Mr. Jeglic:** We do have data collection. On an annualized basis, we amalgamate all the data into a top-10 list. As you can imagine, this is a rather unique concern. We don't hear a lot

**M. Mersereau :** Si je peux juste ajouter un point, je dirai que, dans une section du rapport, nous parlons de contrats — surtout à faible valeur — qui sont attribués en marge des outils de passation de marchés obligatoires. Il existe ce que l'on appelle des offres à commandes et des accords d'approvisionnement qui permettent aux entreprises de se présélectionner. Par conséquent, pour certains produits, les ministères font appel à ces entreprises pour acquérir des biens et des services.

Des fournisseurs nous disent souvent qu'ils se sont donné du mal, qu'ils ont suivi le processus, qu'ils se sont présélectionnés, mais qu'ils n'en retirent aucune retombée commerciale. Comment cela se fait-il? Nous avons vu dans l'examen sur McKinsey que certains marchés correspondaient à l'un de ces véhicules, et que les ministères ont choisi de ne pas les utiliser. Ils ont lancé leurs propres processus. Si j'étais un fournisseur, je serais découragé d'apprendre — après avoir pris le temps et fait l'effort de me présélectionner pour l'un de ces instruments en espérant que des possibilités se présenteraient à moi — que certains ministères contournent ces processus. À cet égard, je suis d'accord avec l'affirmation dans votre question : les fournisseurs canadiens vivent de la déception.

**La sénatrice Pate :** Merci à nos témoins. Dans votre dernier rapport annuel, en 2023-2024, votre bureau a demandé une modification de son mandat, ce qui lui permettrait d'examiner les plaintes liées au programme de marchés réservés aux entreprises autochtones. Pouvez-vous expliquer pourquoi vous souhaiteriez voir votre mandat modifié, et plus précisément en quoi cet ajout à votre mandat améliorera le processus d'obtention de contrats fédéraux pour les entreprises autochtones?

**M. Jeglic :** Je vous remercie de votre question. Comme je l'ai mentionné, je pense que la difficulté pour les entreprises autochtones réside dans le fait qu'elles ne disposent pas des mêmes mécanismes de recours lorsque des contrats sont réservés dans ce processus. Les contrats sont octroyés en marge d'un accord de libre-échange et, par conséquent, les mécanismes normaux de règlement des différends, tels que le Tribunal canadien du commerce extérieur et notre bureau, ne sont pas des options qui s'offrent à elles.

Les fournisseurs autochtones souhaitent qu'une organisation dirigée par des Autochtones puisse servir de mécanisme de résolution des différends, mais il n'y en a pas encore. Ce que nous voulons, c'est mettre tous les fournisseurs sur un pied d'égalité et faire en sorte que les fournisseurs autochtones qui soulèvent des problèmes liés aux contrats attribués dans le cadre des marchés réservés disposent d'un mécanisme de recours.

**La sénatrice Pate :** Je vous remercie. Avez-vous des données sur le nombre de préoccupations soulevées par les entreprises autochtones? Pourriez-vous nous en faire part?

**M. Jeglic :** Nous recueillons des données. Sur une base annuelle, nous regroupons toutes les données dans une liste des 10 sujets les plus courants. Comme vous pouvez l'imaginer, cette

about it, but we have heard from Indigenous suppliers asking why there is no recourse mechanism. If you're looking for specific data, we could certainly provide that to the committee.

**Senator Pate:** That would be great. Thank you very much.

[*Translation*]

**The Chair:** I was the mayor of a municipality, so I saw things on a smaller scale. You see things on a broader level, but the problems are the same. Some people want to choose who they work with, but they have to put out a call for tenders, so they frame certain requirements in a way that achieves the outcome they're looking for. Various comparisons are possible.

You likened the system to a car. You can fix it, you can do a tune-up, but eventually, you have to replace the car. I'll stick with your car analogy. If we replace the car, which one should we go with? Which system should we use as a model? A German car, a French car or an American car?

Which countries have the best procurement systems? Have you done a car comparison, so to speak?

[*English*]

**Mr. Jeglic:** Thank you for the question. It's a very good question in terms of what other jurisdictions — when looking comparatively — we should aspire to emulate. I will point back to the work our office is currently undergoing, which asks what foundational changes are necessary in order to have a better federal procurement system. I have spoken to some of them, and the vendor performance management framework is a missing piece.

I'm not answering your question in terms of which jurisdictions because we have not looked at jurisdictions in their totality. We have looked at specific jurisdictions for specific purposes, such as the chief procurement officer. The U.K. established a federal chief procurement officer successfully at a time of transition where they were looking to make fundamental changes and they appointed the position. To date, it has been perceived as quite successful. In that circumstance, we did look at international models.

That being said, I think the work needs to be undertaken now. I don't think there was a perfect system, but I know that there are jurisdictions that do have systems that work more effectively than ours. I think there are procurement practitioners within Canada who have said for many years that the Canadian system is kind of near the bottom tier in terms of federal procurement.

préoccupation est assez unique. Nous n'en entendons pas beaucoup parler, mais des fournisseurs autochtones nous ont demandé pourquoi il n'y a pas de mécanisme de recours. Si vous voulez des données précises, nous pourrions certainement en fournir au comité.

**La sénatrice Pate :** Ce serait formidable. Merci beaucoup.

[*Français*]

**Le président :** J'ai été maire d'une municipalité et je vois à plus petite échelle; vous, c'est encore plus grand, mais ce sont les mêmes problèmes. Certaines personnes veulent choisir avec qui elles vont travailler, mais elles sont obligées d'aller en appel d'offres, et elles orienteront alors certains critères de façon à arriver au résultat souhaité. On peut avoir d'autres comparaisons différentes.

Vous avez utilisé la métaphore du véhicule. On répare, on fait une mise au point, mais à un moment donné, il faudrait changer de véhicule. Pour continuer avec cet exemple de véhicule, si on change de véhicule, lequel devrait-on prendre? De quel régime devrait-on s'inspirer? Un véhicule allemand, français ou américain?

Quels modèles d'acquisition qui existent dans le monde sont les plus performants? Est-ce que vous avez travaillé à comparer ces véhicules?

[*Traduction*]

**M. Jeglic :** Je vous remercie de cette question. C'est une très bonne question : quelles administrations — si on les compare — devrions-nous aspirer à imiter? Je reviendrai sur le travail que notre bureau effectue actuellement pour déterminer quels changements fondamentaux sont nécessaires pour améliorer le système d'approvisionnement du gouvernement fédéral. J'ai parlé à certains intervenants, et il faudrait un cadre de gestion du rendement des fournisseurs.

Je ne répondrai pas à votre question en nommant des administrations, car nous ne les avons pas toutes examinées. Nous avons examiné des administrations précises à des fins précises, par exemple, pour étudier le rôle de dirigeant principal des achats. Le Royaume-Uni a réussi à créer ce poste au niveau fédéral pendant une transition où l'administration cherchait à apporter des changements fondamentaux. Jusqu'à présent, ce poste est perçu comme un bon coup. Dans ces circonstances, nous nous sommes penchés sur des modèles à l'international.

Cela dit, je pense que le travail doit être entrepris maintenant. Je ne pense pas qu'il existe de système parfait, mais je sais que certaines administrations ont des systèmes qui fonctionnent plus efficacement que le nôtre. Je pense que certains praticiens des marchés publics au Canada affirment depuis de nombreuses années que le système canadien se situe dans le bas de l'échelle en ce qui concerne les marchés publics fédéraux.

[Translation]

**The Chair:** Yesterday, I did a radio interview in Montreal about the fact that Canada does not allocate 2% of GDP to military spending. This is the question the reporter asked me:

What does it matter anyway? Even if we did put that much into the military, it wouldn't be able to spend the money because the procurement process is so slow. Don't you think?

My answer was that other organizations within the Canadian government deal with procurement. I'm sure you're familiar with a little Crown corporation called the Canadian Commercial Corporation, or CCC. It handles government-to-government acquisitions and procurement.

It is the agency that's used to provide assistance to Ukraine. The organization has been around since the Second World War. The committee met with CCC officials. They haven't appeared before the Standing Senate Committee on National Finance often. It's a small organization, but it seems to be quite useful and nimble.

Have you looked at how it operates? Are there things it does that we could apply to make the system more nimble and effective?

[English]

**Mr. Jeglic:** Thank you for the question. I did not ask for this question to be asked. I worked at the Canadian Commercial Corporation, or CCC, so I am quite familiar with it.

It's a government-to-government platform. It's a very interesting tool, particularly during this interesting time in international procurement. Everyone is doing things differently, and I think the CCC provides a different vehicle for contracting, particularly as you mentioned on the defence side. It is something that should be looked at quite closely in terms of whether there are additional tools that should be given to Crown corporations like the Canadian Commercial Corporation which have existing processes, platforms and existing relationships with foreign governments to ensure these types of transactions can happen on a more expedited basis.

Certainly, there are additional tools that need to be investigated. I understand we need to look for economic efficiency, but some of the tools already exist, we just haven't utilized them effectively. I would argue that the CCC is one of those tools.

[Français]

**Le président :** Hier, je faisais une entrevue à la radio à Montréal, qui portait sur le fait que le Canada ne consacre pas 2 % de son PIB aux dépenses militaires. La question du journaliste était :

À quoi bon, de toute façon; ne croyez-vous pas que même si on leur accordait des fonds, à cause du système d'approvisionnement, c'est tellement lent qu'ils ne seraient pas en mesure de le dépenser?

Je leur ai répondu qu'il y a quand même d'autres organismes qui s'occupent de l'acquisition au sein du gouvernement canadien. Il y a une petite société d'État qui est la Corporation commerciale canadienne (CCC), que vous connaissez sûrement, qui sert à faire de l'acquisition, de l'approvisionnement, pour ensuite le faire de gouvernement à gouvernement.

C'est le véhicule qui est utilisé notamment pour venir en aide à l'Ukraine. C'est un organisme qui existe depuis la Seconde Guerre mondiale. Les représentants de la CCC sont venus comparaître devant nous. Ils n'ont pas été interviewés souvent au Comité sénatorial permanent des finances nationales, parce que c'est une petite organisation, mais elle semble avoir une assez grande utilité et agilité.

Avez-vous vu cette organisation? Y a-t-il des éléments de cette organisation dont on pourrait s'inspirer pour avoir plus d'agilité et d'efficacité?

[Traduction]

**M. Jeglic :** Je vous remercie pour cette question. Je n'ai pas demandé à ce qu'elle soit posée. J'ai travaillé à la Corporation commerciale canadienne, ou CCC, et je la connais donc très bien.

Il s'agit d'une plateforme intergouvernementale. C'est un outil très intéressant, en particulier en cette période fascinante pour les marchés publics internationaux. Tout le monde fait les choses différemment, et je pense que la CCC offre un véhicule différent pour la passation des marchés, en particulier, comme vous l'avez mentionné, en défense. Il convient de se demander sérieusement s'il y a lieu de donner des outils supplémentaires aux sociétés d'État telles que la Corporation commerciale canadienne, qui disposent de processus, de plateformes et de relations avec les gouvernements étrangers. Ce type de transactions pourraient ainsi se conclure plus rapidement.

Il est certain que d'autres outils doivent être étudiés. Je comprends que nous devons rechercher la rentabilité, mais certains outils existent déjà, et nous ne les utilisons pas efficacement. Je dirais que la CCC est l'un de ces outils.

[Translation]

**The Chair:** Thank you. The new car could end up being Canadian, then.

[English]

**Senator Smith:** The PSPC officials who were here last week acknowledged barriers that small- and medium-sized enterprises, or SMEs, face in the procurement process. These include the complex nature of the process, as well as the vagueness of the language used in solicitation documents. You have highlighted this to be a persistent issue in the process. What additional measures would you recommend that PSPC implement to ensure that SMEs participate meaningfully in the process?

**Mr. Jeglic:** Thank you for the question. My colleagues from PSPC who appeared rightfully pointed to Procurement Assistance Canada as a group of individuals who are there to support small- and medium-sized businesses to help them navigate the complex web that is federal procurement and ultimately be successful.

As I mentioned, that is a core component of the work that needs to be done, but it doesn't address the structural component you identified in your question, which is the solicitation documents themselves, the language and the number of mandatory criteria one must meet to participate. We are making recommendations in that regard. We're actively encouraging people to really limit the number of mandatory criteria to its bare minimum because that is the entry point. If you don't meet a mandatory criterion, you cannot participate in the process. The more mandatory criteria you create, the more difficult and narrow the pool of participants. That's certainly a starting point. An easy one is to eliminate the number of mandatory criteria to the essential only. It's easy to say, but hard to do, and I understand that. But it really is important to take a step back and say, "Do we really need all of these mandatory criteria?"

The second is just the structure of solicitations. Again, PSPC has been working diligently in trying to make these documents more user-friendly, but there is still a long way to go. This is where I am thankful that we have to undergo procurement ourselves as an organization and feel the frustration of what that process feels like because if you're just an abstract viewer, then it's pretty easy to come in with recommendations. When you're a participant and you feel those pains directly — I mean, as the chair mentioned, he probably experienced them as the mayor. The pain of actually procuring things in a timely manner and getting a successful outcome is not easy.

[Français]

**Le président :** Merci; le véhicule sera peut-être canadien, finalement.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** Les fonctionnaires de SPAC présents la semaine dernière ont reconnu les obstacles auxquels les petites et moyennes entreprises, ou PME, sont confrontées dans le processus d'approvisionnement. Certains obstacles sont la nature complexe du processus et le libellé imprécis des documents d'appel d'offres. Vous avez souligné que c'est un problème qui perdure dans le processus. Quelles mesures supplémentaires recommanderiez-vous à SPAC de mettre en œuvre pour que les PME participent pleinement au processus?

**M. Jeglic :** Je vous remercie de cette question. Mes collègues de SPAC qui ont comparu ont, à juste titre, indiqué que Soutien en approvisionnement Canada est composé d'employés chargés de soutenir les petites et moyennes entreprises pour les aider à se retrouver dans le réseau complexe des marchés publics fédéraux et, en fin de compte, à obtenir des contrats.

Comme je l'ai mentionné, c'est un élément essentiel du travail à effectuer, mais il ne règle pas le problème structurel que vous avez relevé dans votre question : les documents d'appel d'offres eux-mêmes, le libellé et le nombre de critères obligatoires à remplir pour soumissionner un contrat. Nous formulons des recommandations à cet égard. Nous encourageons activement les ministères à limiter le nombre de critères obligatoires au strict minimum, car c'est la porte d'entrée. Si une entreprise ne répond pas à un critère obligatoire, elle ne peut pas participer au processus. Plus les critères obligatoires sont nombreux, plus l'accessibilité et le nombre de participants sont restreints. C'est certainement un point de départ. Une amélioration facile consiste à réduire le nombre de critères obligatoires à l'essentiel. C'est facile à dire, mais difficile à faire, et je le comprends. Mais il est vraiment important de prendre du recul et de se demander : « Avons-nous vraiment besoin de tous ces critères obligatoires? »

Le deuxième élément concerne simplement la structure des appels d'offres. Ici encore, SPAC travaille avec diligence pour rendre ces documents plus conviviaux, mais il y a encore beaucoup de chemin à parcourir. C'est pour cette raison que je suis reconnaissant que notre organisation doit passer des marchés publics. L'exercice nous permet de ressentir la frustration découlant de ce processus. En effet, si on n'est qu'un observateur abstrait, il est assez facile de formuler des recommandations. Lorsqu'on est un participant et qu'on vit directement ces difficultés... Comme l'a mentionné le président, il en a probablement fait l'expérience lorsqu'il était maire. Il n'est pas facile d'acquérir des biens rapidement et d'obtenir un résultat satisfaisant.

I'm not suggesting I have all of the answers, but I do think it's incredibly important to stop applying Band-Aids to the existing system and start looking at a new frame of reference outside of where we are today.

**Senator Smith:** Thank you.

**Senator Dalphond:** The McKinsey file has generated substantial comments and changes, I understand. One was the appointment of a new office of supplier integrity and compliance with the program. The Treasury Board has issued new master guidelines about getting professional services, and you're also looking at that and you made suggestions. So are we getting close to everybody talking to each other at least, or do we have many centres competing to change things?

**Mr. Jeglic:** Thank you. I'll answer the question as honestly as I possibly can. I think there is still room for improvement on the communication side. We are independent and neutral, so it's incredibly important in all our engagements that we maintain that independence. Typically, there is a certain level of formality associated with how we deliver recommendations and how we follow up. Sometimes, it leaves one wanting for additional communications to ensure that everything is well understood and that the left hand knows what the right hand is doing.

That's not always the case. Certainly, I will bear a certain level of blame associated with the lack of informal communication, but our independence is paramount. When on balance I have to make that decision, I balance with independence. That being said, you have pointed out good work that is happening across government, so it is important to understand the cohesive impacts. That goes back to the Chief Procurement Officer role. Who ultimately is accountable for everything? And I think that that is what is missing in the federal system.

People have individual accountabilities, for example, PSPC has significant accountabilities and the Treasury Board Secretariat, or TBS, has significant accountabilities, but who has ultimate accountability? That's where I think having a Chief Procurement Officer at the federal level helps address some of these communication issues to ensure there is cohesion. Because the worst thing you could have are sets of rules that are not consistent with one another. I'm not suggesting that is what is happening. I'm just saying that is a risk of the lack of communication.

**Senator Dalphond:** Thank you.

**Senator Galvez:** In listening to what you have been saying, I hear there is a big difference between procurement for material, for weapons, for Indigenous labour and work where the

Je ne prétends pas avoir toutes les réponses, mais je pense qu'il est extrêmement important d'arrêter d'appliquer des solutions temporaires au système existant. Il faut commencer à envisager un nouveau cadre de référence différent de celui que nous utilisons aujourd'hui.

**Le sénateur Smith :** Merci.

**Le sénateur Dalphond :** Je crois que le dossier McKinsey a suscité des commentaires et des changements substantiels. L'un d'eux a été la création d'un nouveau Bureau de l'intégrité et de la conformité dans le programme. Le Conseil du Trésor a publié de nouvelles lignes directrices sur l'obtention de services professionnels. Vous examinez également la question et vous avez fait des suggestions. Sommes-nous donc sur le point de voir une communication entre toutes les organisations, ou avons-nous de nombreux centres qui se font concurrence pour changer les choses?

**M. Jeglic :** Je vous remercie. Je répondrai à la question aussi honnêtement que possible. Je pense qu'il y a encore des progrès à faire en matière de communication. Notre organisation est indépendante et neutre, et il est donc extrêmement important que nous maintenions cette indépendance dans tous nos dossiers. En règle générale, nous émettons des recommandations et nous assurons le suivi de façon assez formelle. Parfois, cette formalité crée le besoin d'émettre des communications supplémentaires pour s'assurer que tout est bien compris et que tout le monde est sur la même longueur d'onde.

Ce n'est pas toujours le cas. J'assume certainement une part de responsabilité dans le manque de communication informelle, mais notre indépendance est primordiale. Lorsque je dois prendre une décision, je donne beaucoup de poids à l'indépendance. Cela dit, vous avez souligné le bon travail qui se fait à l'échelle du gouvernement, et il est donc important de comprendre les répercussions cohésives. Cela nous ramène au rôle du directeur principal des achats. Qui, en fin de compte, est responsable de tout? Je pense que c'est ce qui manque dans le système fédéral.

Les intervenants ont leurs propres responsabilités. Par exemple, SPAC a des responsabilités importantes, ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor, ou SCT. Or, qui assume la responsabilité en dernier ressort? C'est pour cette raison que le poste de directeur principal des achats au niveau fédéral permet de résoudre certains de ces problèmes de communication et d'assurer une cohésion. En effet, la pire chose que l'on puisse avoir, c'est un ensemble de règles qui sont incohérentes les unes avec les autres. Je ne dis pas que c'est ce qui se passe. Je dis simplement que c'est le risque d'un manque de communication.

**Le sénateur Dalphond :** Merci.

**La sénatrice Galvez :** J'écoute vos propos et j'en retire qu'il y a une grande différence entre l'approvisionnement en matériel, en armes, en main-d'œuvre autochtone et en services dont le

performance can be measured. Yet, the McKinsey issue, if I understand it, is on the study, on the same rules that will change the system that, according to you, we need to change because the system didn't work.

Can you walk me through the new policy on green procurement? What are the obstacles going to be? Who designed it? How do we make it better now before it starts green washing, for example?

**Mr. Jeglic:** Thank you for the question. I wish I was an expert in the green procurement policy. I'm not. However, I will say on the social procurement policy side, what has happened is these important social initiatives are being embedded as part of the federal procurement system. It's an acknowledgment of the power of procurement because you can actually enact change while purchasing. Green procurement is part of that process.

There are certainly significant pros associated with it. Many benefits come from having social design in the procurement processes with social design outcomes. We have to make sure that when we design the process that the outcomes are measured in contract performance. There are two components. There is the contract award when you're identifying which supplier is ultimately successful, but then, there is also the accountability in the contract administration. For all the promises that are made in the award phase, the supplier has to be held accountable in the actual contract administration phase. I would encourage you to interact with PSPC who would be the holder of the green procurement knowledge, and they would be better placed to directly answer your question.

**Senator Loffreda:** Just quickly, I have some key words on the insightful and thorough response you previously gave me on the vendor-performance management policy program we'd like to put in place. The key words there were of "lack of repercussion" that you would like to correct for under delivering and the distortion of the award process currently.

My question is: Why hasn't that been put forward previously? We are a country that has done many things right. Why has there been a lack of rigour with respect to procurement? How could we assert going forward that we will do that? That we will put it in process and we will correct the issues that are so important to correct at this point in time. We have mentioned so many.

**Mr. Jeglic:** Thank you for the question. I think a great way to shine a spotlight on the issue is to have it appear in the minister's mandate letter. It had previously appeared in the minister's mandate letter. Unfortunately, that happened during the time of

rendement peut être mesuré. Pourtant, la question de McKinsey, si j'ai bien compris, se rapporte à l'étude, aux mêmes règles qui changeront le système que, selon vous, nous devons changer parce qu'il n'a pas fonctionné.

Pouvez-vous m'expliquer la nouvelle Politique d'achats écologiques? Quels seront les obstacles? Qui l'a conçue? Comment pouvons-nous l'améliorer maintenant avant qu'elle ne commence à favoriser l'écoblanchiment, par exemple?

**M. Jeglic :** Merci pour cette question. J'aimerais être un expert de la Politique d'achats écologiques. Je n'en suis pas un. Cependant, je dirai que, du côté de la Politique d'approvisionnement social, des initiatives sociales importantes sont intégrées dans le système d'approvisionnement fédéral. Il s'agit d'une reconnaissance du pouvoir des marchés publics : l'approvisionnement permet de changer la donne. L'approvisionnement écologique fait partie de ce processus.

Il comporte certainement des avantages considérables. Bon nombre d'entre eux se manifestent lorsqu'on conçoit les processus d'approvisionnement avec une optique sociale et en prévoyant des résultats pour la société. Nous devons nous assurer, lorsque nous concevons le processus, que les résultats seront mesurés dans l'exécution du contrat. Il y a deux composantes : l'attribution du contrat, lorsqu'on détermine le fournisseur retenu; mais aussi la reddition de comptes dans l'administration du contrat. Pendant la phase d'administration du contrat, le fournisseur doit être tenu pour responsable de toutes les promesses faites lors de la phase d'attribution. Je vous encourage à communiquer avec SPAC, qui connaît les renseignements sur l'approvisionnement écologique, et qui est le mieux placé pour répondre directement à votre question.

**Le sénateur Loffreda :** Rapidement, j'aimerais revenir sur quelques mots clés entendus dans votre réponse perspicace et complète que vous m'avez donnée précédemment sur le programme de politique de gestion du rendement des fournisseurs que nous aimerions mettre en place. Les mots clés étaient « aucune répercussion » et vous souhaitez corriger cette absence de répercussions dans les cas de mauvais rendement et de distorsion de la procédure d'attribution.

Voici ma question : pourquoi ces problèmes n'ont-ils pas été soulevés auparavant? Notre pays a réussi beaucoup d'initiatives. Pourquoi y a-t-il un manque de rigueur en matière d'approvisionnement? Comment pourrions-nous garantir à l'avenir que nous réglerons ces problèmes? Comment garantir que nous mettrons en place un processus et que nous corrigerons les problèmes qu'il est si important de corriger à ce stade? Nous en avons mentionné de très nombreux.

**M. Jeglic :** Je vous remercie de la question. Je pense qu'une bonne façon de mettre en lumière cette question est de l'inclure dans la lettre de mandat du ministre. On l'a déjà fait auparavant. Malheureusement, c'était pendant la COVID. On n'a donc pas fait avancer la question.

COVID. Then, it was something that was not carried forward in the mandate letter.

It's why I speak about it so often because I feel a responsibility for accountability. I know this to be an issue that if successfully implemented, would resolve many of the issues that we're experiencing. I'm not suggesting that this is the only solution necessary, but I think it certainly a missing part of the puzzle. By giving it the spotlight of appearing in a minister's mandate letter, I think that will certainly go a long way in terms of making transparency around accountability present.

**Senator Loffreda:** Excellent. Thank you.

[Translation]

**The Chair:** Thank you very much, gentlemen. This was a very informative discussion, and we appreciate your time. We wish you much success in your search for a better car. I think all Canadians would really benefit from that. The work you do is extremely important, so thank you.

Today, we are beginning our study on Supplementary Estimates (B) for the fiscal year ending March 31, 2025, which were referred to the committee on November 20, 2024. Here to help us with that is Yves Giroux, Parliamentary Budget Officer, and Mark Creighton, Senior Analyst.

Welcome. During the break, I was saying that you were our favourite witness, and the most frequent. We are always happy to see you. As usual, you will have a few minutes to give your opening remarks, after which, we will move into questions and answers.

**Yves Giroux, Parliamentary Budget Officer, Office of the Parliamentary Budget Officer:** Thank you, Mr. Chair. I am always happy to see the committee as well.

[English]

Honourable senators, thank you for the invitation to appear before you today. We are pleased to be here to discuss our report on the Supplementary Estimates (B) 2024-25, which was published on November 20, 2024.

With me today is one of our lead analysts on the report, Mark Creighton.

The government's Supplementary Estimates (B) for 2024-25 outline an additional \$24.8 billion in budgetary authorities. Voted authorities, which require approval by Parliament, total \$21.6 billion. Statutory authorities, for which the government already has Parliament's permission to spend, are forecasted to increase by a total of \$3.2 billion. The forecasted increase in statutory authorities is largely driven by the Canada Carbon

C'est la raison pour laquelle j'en parle si souvent, car j'estime avoir une responsabilité en matière de reddition de comptes. Je sais qu'en mettant une telle mesure en œuvre, on résoudrait bon nombre des problèmes. Je ne prétends pas que c'est la seule solution, mais je pense qu'il s'agit certainement d'un élément manquant. Je pense que si on l'inscrit dans la lettre de mandat du ministre, la transparence quant à l'obligation de rendre des comptes s'en trouverait grandement améliorée.

**Le sénateur Loffreda :** Excellent. Merci.

[Français]

**Le président :** Merci beaucoup, messieurs. La discussion était très intéressante et nous vous en sommes reconnaissants. Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans votre recherche du meilleur véhicule. Je pense que cela aidera vraiment tous les Canadiens. Votre travail est extrêmement important. Merci beaucoup.

Nous entamons aujourd'hui notre étude du Budget supplémentaire des dépenses (B) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2025, envoyé à ce comité le 20 novembre 2024. À cette fin, nous souhaitons la bienvenue à M. Yves Giroux, directeur parlementaire du budget, ainsi qu'à M. Mark Creighton, analyste principal.

Bienvenue. Je disais pendant la pause que vous étiez notre témoin préféré et le plus assidu. Nous vous accueillons toujours avec plaisir. Je vous laisse, comme d'habitude, quelques minutes pour prononcer votre allocution d'ouverture. Ensuite, nous passerons à une période des questions.

**Yves Giroux, directeur parlementaire du budget, Bureau du directeur parlementaire du budget :** Merci, monsieur le président. Le plaisir est mutuel.

[Traduction]

Honorables sénatrices, honorables sénateurs, je vous remercie de l'invitation à comparaître aujourd'hui. Nous sommes heureux d'être parmi vous pour discuter de notre rapport sur le Budget supplémentaire des dépenses (B) 2024-2025, publié le 20 novembre 2024.

Je suis accompagné aujourd'hui de l'un des deux analystes principaux ayant travaillé sur le rapport, Mark Creighton.

Le Budget supplémentaire des dépenses (B) du gouvernement pour 2024-2025 présente des autorisations budgétaires supplémentaires de 24,8 milliards de dollars. Les autorisations votées, que le Parlement doit approuver, se chiffrent à 21,6 milliards de dollars. Les autorisations législatives, pour lesquelles le gouvernement a déjà obtenu l'approbation du Parlement, devraient augmenter de 3,2 milliards de dollars au

Rebate, including \$2.6 billion for small businesses and \$307 million for individuals.

Roughly one quarter of the proposed budgetary authorities, or \$6.4 billion, is related to 143 Budget 2024 measures. To support parliamentarians in their scrutiny of Budget 2024 implementation, we have updated our tracking tables, which list all budget initiatives with planned spending in fiscal year 2024-25, the planned spending amounts and the corresponding legislative funding authority.

[Translation]

Nearly one-quarter of proposed spending, or \$5.9 billion, falls under the Indigenous portfolio, primarily for Indigenous-related programs and claims. A notable amount of planned spending in these supplementary estimates relates to military procurement and support, including support for Ukraine. Planned spending on personnel accounts for approximately \$2.9 billion of proposed authorities, with more than half, or \$1.6 billion, going to the Treasury Board of Canada Secretariat for negotiated salary adjustments and the public service insurance plans and programs.

Supplementary Estimates (B) often follow the tabling of the public accounts. However, the public accounts for the previous fiscal year, so 2023-24, have yet to be released. The delayed publication of the public accounts prevents parliamentarians from having more time to conduct ex-post financial scrutiny, and obtain better information to assess the government's budget plans and estimates, including these supplementary estimates. Parliamentarians have approximately three weeks from tabling, or two weeks from today, to approve the government's financial request. Should the Supplementary Estimates (B) not receive parliamentary approval by that time, departments may be required to cash manage their operations.

Mark and I would be pleased to respond to any questions you may have regarding our estimates analysis or other work by the Parliamentary Budget Officer, or PBO.

Thank you.

**The Chair:** Thank you very much, Mr. Giroux.

[English]

**Senator Smith:** Welcome, gentlemen. It is great to see you again. Your report highlights a 216% increase in Indigenous-related spending since 2017-18 with \$5.9 billion allocated in this supplementary estimates cycle. You also noted

total. L'augmentation prévue des autorisations législatives est attribuable en grande partie à la Remise canadienne sur le carbone, dont 2,6 milliards de dollars pour les petites entreprises et 307 millions de dollars pour les particuliers.

Environ le quart des autorisations budgétaires proposées, ou 6,4 milliards de dollars, sont liées à 143 mesures du budget de 2024. Afin d'appuyer les parlementaires dans leur examen de la mise en œuvre du budget de 2024, nous avons mis à jour nos tableaux de suivi, qui énumèrent toutes les initiatives budgétaires et les dépenses prévues connexes au cours de l'exercice 2024-2025, les montants des dépenses prévues, ainsi que les autorisations de financement législatives correspondantes.

[Français]

Près du quart des dépenses proposées, soit 5,9 milliards de dollars, relève du portefeuille des Autochtones et sont essentiellement liées aux programmes et aux revendications autochtones. Une part substantielle des dépenses prévues dans le Budget supplémentaire des dépenses concerne l'approvisionnement et le soutien militaires, y compris le soutien à l'Ukraine. Les dépenses prévues pour le personnel représentent environ 2,9 milliards de dollars des autorisations proposées, dont plus de la moitié, soit 1,6 milliard de dollars, va au Secrétariat du Conseil du Trésor pour les rajustements salariaux négociés et les régimes et programmes d'assurance de la fonction publique.

Le Budget supplémentaire des dépenses suit habituellement le dépôt des comptes publics, mais les comptes publics de l'exercice précédent, celui de 2023-2024, n'ont pas encore été publiés. Lorsque la publication des comptes publics est retardée, les parlementaires disposent de moins de temps pour réaliser l'examen financier *ex post* et obtenir de meilleurs renseignements pour évaluer les prévisions et documents budgétaires du gouvernement, dont le présent Budget supplémentaire des dépenses. Les parlementaires ont environ trois semaines à compter du dépôt, ou deux semaines à partir d'aujourd'hui, pour approuver la demande financière du gouvernement. D'ici là, si le Parlement n'a pas approuvé le Budget supplémentaire des dépenses (B), les ministères devront financer leurs activités à même leurs propres fonds.

Mark et moi serons heureux de répondre à toutes vos questions sur notre analyse du Budget des dépenses ou sur d'autres documents produits par mon bureau.

Merci.

**Le président :** Merci beaucoup, monsieur Giroux.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** Bienvenue, messieurs. C'est un plaisir de vous revoir. Dans votre rapport, vous soulignez que les dépenses liées aux Autochtones ont augmenté de 216 % depuis 2017-2018, avec 5,9 milliards de dollars dans ce cycle du Budget

that the delayed tabling of the public accounts meant that your office was unable to determine how much of the proposed funding was spent last fiscal year. Could you talk a little about this issue, and is this something that has been a long-standing problem in your view or is it a more recent one?

**Mr. Giroux:** I assume, senator, you are referring to the delay in tabling the public accounts specifically. It is an issue that we have flagged for several years that you, as parliamentarians, have been asked to approve dozens of billions of dollars in spending while still having no clue as to how the government achieved its results and how much it spent and how much it lapsed for the year that ended now more than eight months ago. So it is an issue. I think there would be a solution to that. It would be to table the public accounts sooner.

Currently, the legislation specifies that the government has to table the public accounts no later than December 31. I think a more reasonable approach would be to require the tabling to be no later than the end of September, which is achievable and doable because the public accounts — the government's financial statements — are usually finalized in August and September, and approved by the Auditor General in September, generally speaking, at the latest.

So there is no obvious reason why the public accounts could not be tabled at the latest in September. In fact, some provinces achieve that much sooner, for example, in June, so there is no reason that the federal government could not allocate the resources and the attention to this issue so that you as parliamentarians and Canadians know how the government fared and how much it spent for the year that ended March 31.

**Senator Smith:** Do you have a sense of optimism that the positioning of the public accounts work is actually going to get done on a timely basis?

**Mr. Giroux:** I think it could easily be done. It is a matter of the government choosing when it wants to table the public accounts. So they have a lot of flexibility. I think the tabling of the public accounts could already be done by the end of September.

**Senator Smith:** Thank you.

[*Translation*]

**Senator Dalphond:** It's a pleasure to have you and your team with us, Mr. Giroux. I see that a significant portion of the spending goes towards military support. In your report, you list the following figures: \$659 million for the aircrew training program; \$561 million for the multi-mission aircraft project; \$315 million for the joint support ship, which appears to be a

supplémentaire des dépenses. Vous avez également indiqué que parce que le dépôt des comptes publics a été retardé, votre bureau n'était pas en mesure de déterminer la part des dépenses proposées qui a été dépensée au cours du dernier exercice. Pourriez-vous nous parler un peu de cette question et nous dire s'il s'agit d'un problème de longue date ou d'un problème récent?

**M. Giroux :** Je suppose, sénateur, que vous parlez du retard dans le dépôt des comptes publics. C'est un problème que nous signalons depuis plusieurs années : on vous demande à vous, les parlementaires, d'approuver des dizaines de milliards de dollars de dépenses sans avoir la moindre idée de la manière dont le gouvernement est parvenu à ses résultats et du montant de ses dépenses et de ses fonds inutilisés pour l'année qui s'est terminée il y a maintenant plus de huit mois. C'est donc un problème. Je pense qu'il existe une solution. Il s'agirait de déposer les comptes publics plus tôt.

À l'heure actuelle, la loi précise que le gouvernement doit déposer les comptes publics au plus tard le 31 décembre. Je pense qu'une approche plus raisonnable consisterait à exiger que le dépôt ait lieu au plus tard à la fin du mois de septembre, ce qui est faisable parce que les comptes publics — les états financiers du gouvernement — sont généralement terminés en août et en septembre et sont approuvés par la vérificatrice générale en septembre, en général, au plus tard.

Je ne vois donc pas pourquoi on ne pourrait pas déposer les comptes publics au plus tard en septembre. En fait, certaines provinces le font beaucoup plus tôt, par exemple en juin. Par conséquent, rien n'empêche le gouvernement fédéral de consacrer les ressources et l'attention qu'il faut à cette question, de sorte que les parlementaires et les Canadiens sachent comment le gouvernement s'en est tiré et combien il a dépensé pour l'exercice qui a pris fin le 31 mars.

**Le sénateur Smith :** Croyez-vous que le travail relatif aux comptes publics pourra être effectué en temps opportun?

**M. Giroux :** Je pense que cela pourrait facilement se faire. Il s'agit pour le gouvernement de choisir le moment où il souhaite déposer les comptes publics. Il dispose donc d'une grande marge de manœuvre. Je pense que le dépôt des comptes publics pourrait avoir lieu à la fin du mois de septembre.

**Le sénateur Smith :** Merci.

[*Français*]

**Le sénateur Dalphond :** C'est un plaisir de vous avoir parmi nous, monsieur Giroux, ainsi que votre équipe. Je remarque qu'une partie importante des dépenses va au soutien militaire. Dans votre rapport, vous indiquez les chiffres suivants : pour le Programme de formation du personnel navigant, 659 millions de dollars; 561 millions de dollars pour le projet d'aéronef

ship; and \$299 million for the sustainment of the Halifax-class frigates.

In your opinion, why wasn't this spending included in the Main Estimates? The frigates were suddenly found to be taking on water and supplementary estimates were requested? It seems that the army plans for the long term. Why is this spending included in the supplementary estimates?

**Mr. Giroux:** Good question. I also find this surprising because military spending is usually predictable. The Department of National Defence should provide the reason, of course.

There are two possible explanations for this. Perhaps more is being asked of the Department of National Defence and the Canadian Armed Forces, which wasn't anticipated earlier in the year. Perhaps there was insufficient planning during the preparation of the Main Estimates or Supplementary Estimates (A) that took place much earlier in the year. I don't have any explanation other than these two main hypotheses.

**Senator Dalphond:** In terms of spending on support for Indigenous people, figure 2.2 shows a significant increase over the years. You said in a note that the significant increase in planned spending in 2023-24 was due to the \$23.3 billion increase in claims and settlements. It's like a one-time expense. The settlements have just been made, procurement must be done and \$23 million has been added. The following year, the year in progress, the amount will be \$45 billion.

Five years ago, the amount was \$19 billion and now it's \$45 billion. Is there any justification provided for this exponential increase?

**Mr. Giroux:** There are a few factors, such as the growth of the Indigenous population covered by the services and programs. In general, this growth is a bit faster than the growth of the Canadian population. Inflation is also a factor. However, there are also a good many government choices to increase services for Indigenous people. These choices are discretionary.

This explains much of the growth. There are also, as you said, Indigenous claims. There are court decisions. There's also a decision or some discretion to pick up the pace or recognize more claims and settle them in favour of Indigenous groups.

multimissions; 315 millions de dollars pour le Navire de soutien interarmées — il semble que ce soit un navire —; enfin, 299 millions de dollars pour le maintien des frégates de classe Halifax.

Selon vous, pourquoi ces dépenses n'ont-elles pas été prévues dans le Budget principal des dépenses? Tout d'un coup, on s'est rendu compte que les frégates prenaient l'eau et on demande un budget supplémentaire? Il me semble que l'armée planifie ses choses à long terme. Comment cela se fait-il que ces dépenses apparaissent dans les budgets supplémentaires?

**M. Giroux :** C'est une bonne question. Cela me surprend aussi parce que les dépenses militaires sont habituellement prévisibles. La raison devrait être fournie par le ministère de la Défense nationale, évidemment.

On peut supposer qu'il y a deux éventualités qui peuvent expliquer cela : peut-être qu'on en demande davantage au ministère de la Défense nationale et aux Forces armées canadiennes, ce qui n'était pas prévu plus tôt dans l'année, ou peut-être que la planification était déficiente lors de la préparation du Budget principal des dépenses ou du Budget supplémentaire des dépenses (A) qui est arrivé beaucoup plus tôt dans l'année. Je n'ai pas d'explications à part ces deux grandes hypothèses.

**Le sénateur Dalphond :** En ce qui concerne les dépenses liées au soutien pour les Autochtones, à la figure 2.2, vous avez montré que l'augmentation est importante au fil des années. Vous avez indiqué dans une note que l'augmentation considérable des dépenses prévues en 2023-2024 était attribuable à la hausse des revendications et des règlements, qui est de 23,3 milliards de dollars. C'est donc comme une dépense unique, on vient de faire les règlements, il faut faire des approvisionnements, on a mis 23 millions de dollars. L'année suivante, qui est l'année en cours, on sera à 45 milliards de dollars.

Si je compare avec il y a cinq ans, on était à 19 milliards de dollars, et maintenant on est à 45 milliards de dollars. Est-ce qu'il y a des justificatifs qui ont été démontrés pour l'augmentation qui est quand même exponentielle?

**M. Giroux :** Il y a quelques facteurs, comme l'augmentation de la population autochtone couverte par les services et les programmes, qui est, en général, un peu plus rapide que la croissance de la population canadienne. Il y a aussi l'inflation, mais il y a aussi, en bonne partie, des choix du gouvernement d'augmenter les services aux populations autochtones, donc des choix discrectionnaires.

C'est ce qui explique en bonne partie la croissance. Il y a aussi, comme vous le mentionnez, les revendications autochtones. Il y a des décisions des tribunaux, mais il y a aussi une décision ou une certaine discrétion d'accélérer le rythme ou

These are basically government decisions to increase services and assistance for Indigenous people.

**Senator Dalphond:** When I look at your table, I get the impression that one department is slipping into another. If we look at Crown-Indigenous Relations and Northern Affairs Canada, or CIRNAC, as opposed to Indigenous Services Canada, or ISC, we see that the budget was non-existent at Indigenous Services Canada for years. All of a sudden, it's now bigger than the budget given to the other department.

Is there an explanation for this? Is there a gradual transfer of responsibilities or a reorganization of the approach?

**Mr. Giroux:** Yes, there has been a transfer of responsibilities. In the past, basically two departments provided services to Indigenous people. One was Indian Affairs and Northern Development, which provided most of the services to Indigenous people. The other was Health Canada, through the non-insured health benefits service.

In 2016, I believe, a decision was made to transfer all service responsibilities to the Department of Indigenous Services. The former Department of Indian Affairs and Northern Development became Crown-Indigenous Relations and Northern Affairs Canada.

There have been changes in the machinery of government. At the same time, this has reflected a public policy decision to significantly increase services for Indigenous people. Two things happened at roughly the same time.

**Senator Dalphond:** Thank you.

[English]

**Senator Ross:** Good morning. Last week in Question Period, I echoed some of your concerns about not receiving the public accounts yet. I asked Senator Gold if he had a sense of whether the documents had actually been signed, and if not, when. He indicated that he did not have information that would help us to understand what the timeline would be, but he reiterated the December date that you mentioned.

What advice could you give us in terms of looking at the Supplementary Estimates (B) without having those documents to compare? How do you think we should manage this challenging situation?

de reconnaître davantage de revendications et de les régler à la faveur des groupes autochtones. Essentiellement, ce sont des décisions gouvernementales d'augmenter les services et les aides aux populations autochtones.

**Le sénateur Dalphond :** En regardant votre tableau, j'ai l'impression qu'on glisse d'un ministère à un autre ministère. Si on regarde Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) par opposition à Services aux Autochtones Canada (SAC), on voit que le budget était inexistant à Services aux Autochtones Canada pendant des années, et tout d'un coup, il devient maintenant plus important que le budget qu'on avait accordé à l'autre ministère.

Est-ce qu'il y a une explication à cela? Est-ce qu'il y a un transfert graduel des responsabilités, une réorganisation de l'approche?

**M. Giroux :** Oui, il y a eu un transfert des responsabilités. Service aux Autochtones, auparavant, il y avait essentiellement deux ministères qui offraient ces services : le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, qui fournissait la plupart des services aux populations autochtones, et Santé Canada, par l'entremise du service de santé des Services de santé non assurés.

Il y a eu une décision en 2016, je crois, de transférer toutes les responsabilités de services au ministère des Services aux Autochtones, et l'ancien ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien devenait Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada.

Il y a eu des changements en matière d'appareil gouvernemental. En même temps, cela a correspondu avec un choix de politique publique d'augmenter significativement les services aux populations autochtones. Il y a deux choses qui se sont passées à peu près en même temps.

**Le sénateur Dalphond :** Merci.

[Traduction]

**La sénatrice Ross :** Bonjour. La semaine dernière, pendant la période des questions, j'ai exprimé certaines des mêmes préoccupations que vous sur le fait que les comptes publics n'avaient pas encore été reçus. J'ai demandé au sénateur Gold s'il savait si les documents avaient été signés et, sinon, à quel moment ils le seraient. Il a indiqué qu'il ne disposait pas de renseignements qui nous aideraient à le savoir, mais comme vous, il a mentionné la date de décembre.

Que nous conseillerez-vous quant au fait que nous examinons le Budget supplémentaire des dépenses (B) sans disposer des documents qu'il faut pour pouvoir faire des comparaisons? Comment devrions-nous gérer cette situation difficile, selon vous?

**Mr. Giroux:** It is a delicate one because you have to do your best without having an essential piece of information, which is what the deficit last year was and how the government performed — individual departments are asking you for billions of dollars. They are asking for significant additional funding without any of us knowing whether they had more than enough last year, whether they were very close to spending their maximum authorities or whether they lapsed billions of dollars. You are faced with the decision where you have to approve or not billions of dollars spending, but you do not know whether these funds are necessary because the departments are asking for billions may have lapsed an equivalent amount of money last year. Usually, when there is a lapse one year that is not abnormal, the lapse is repeated year after year. In the absence of something extraordinary or a significant change in management or approach, a lapse from one year is usually repeated from one year to the other.

In the absence of that information, departments are asking you for yet more money, but you don't know if it is really necessary. An amendment to the Financial Administration Act requiring the tabling of public accounts sooner would be one way to solve that. In the current state of affairs, the government still has a lot of flexibility to table the public accounts at the time it suits the government.

**Senator Ross:** That is perhaps good advice for us for the future and we might push for that. What do you think we should do this time?

**Mr. Giroux:** Ask departments questions when they testify in your study of the supplementary estimates. If senior public servants or ministers are testifying before the committee, ask them what their lapse last year was, whether they really need all these funds and to what extent these funds are absolutely necessary, or whether some of it could be cash managed. If they are asking you for \$22 billion and they are going to lapse 40, then it is not all needed. Some of it might in specific cases, but in many cases — for example, the Department of National Defence has a budget of tens of billions of dollars. Maybe they can cash manage at least a portion of their request in these supplementary estimates.

**Senator Pate:** Thank you very much, and welcome, Mr. Giroux and Mr. Creighton. The supplementary estimates contain funding for Jordan's Principle. Last week, the Canadian Human Rights Tribunal ordered the government to address a backlog of requests under Jordan's Principle, which is "meant to ensure First Nations children don't wait to receive assistance because of jurisdictional battles." According to the First Nations

**M. Giroux :** C'est une situation délicate parce que vous devez faire de votre mieux sans disposer d'éléments d'information essentiels, à savoir sur le déficit de l'an dernier et sur la performance du gouvernement — les ministères vous demandent des milliards de dollars. Ils demandent des fonds supplémentaires importants sans qu'aucun d'entre nous ne sache s'ils ont eu plus que ce qu'il fallait l'année dernière, s'ils ont presque dépensé toutes leurs autorisations ou si des milliards de dollars sont restés inutilisés. Vous vous retrouvez à devoir approuver ou non des dépenses de milliards de dollars sans savoir si ces fonds sont nécessaires, parce que les ministères qui demandent des milliards n'ont peut-être pas utilisé une somme équivalente l'année dernière. En général, lorsque des fonds sont inutilisés une année, ce qui n'est pas anormal, cela se répète chaque année. À défaut d'une situation extraordinaire ou d'un changement significatif dans la gestion ou l'approche, la non-utilisation de fonds une année se répète généralement d'une année à l'autre.

Vous n'avez pas ces renseignements et les ministères vous demandent encore plus d'argent, mais vous ne savez pas si c'est vraiment nécessaire. Modifier la Loi sur la gestion des finances publiques pour exiger que les comptes publics soient déposés plus tôt serait un moyen de résoudre le problème. Dans l'état actuel des choses, le gouvernement dispose encore d'une grande marge de manœuvre pour déposer les comptes publics au moment qui lui convient.

**La sénatrice Ross :** C'est peut-être un bon conseil pour l'avenir et nous pourrions le demander. Que pensez-vous que nous devrions faire cette fois-ci?

**M. Giroux :** Posez des questions aux représentants des ministères lorsqu'ils témoigneront dans le cadre de votre étude du Budget supplémentaire des dépenses. Si de hauts fonctionnaires ou des ministres comparaissent devant le comité, demandez-leur à combien s'élevaient les fonds non utilisés l'année dernière, s'ils ont vraiment besoin de tous ces fonds et dans quelle mesure ils sont absolument nécessaires, ou si une partie peut être avancée. S'ils vous demandent d'approuver 22 milliards de dollars et que 40 seront inutilisés, alors ils n'ont pas besoin de tous ces fonds. Une partie pourrait être nécessaire dans certains cas, mais dans de nombreux cas... Par exemple, le ministère de la Défense nationale dispose d'un budget de plusieurs dizaines de milliards de dollars. Peut-être qu'il peut avancer des fonds au moins pour une partie de la demande qu'il fait dans ce budget supplémentaire.

**La sénatrice Pate :** Merci beaucoup. Bienvenue à MM. Giroux et Creighton. Le Budget supplémentaire des dépenses contient des fonds pour le principe de Jordan. La semaine dernière, le Tribunal canadien des droits de la personne a ordonné au gouvernement de régler le problème des retards dans le traitement des demandes en vertu du principe de Jordan, qui « vise à garantir que les enfants des Premières Nations

Child and Family Caring Society, some urgent requests meant to be processed within 24 hours are instead taking months.

Do you have any recommendations about what questions this committee should ask about this situation, as well as future funding requests relating to Jordan's Principle in light of these concerns? Do you have any insights you can share regarding how the significant delays that have been reported affect the overall cost of meeting Jordan's Principle requests, including as a result of health and other needs of First Nations children becoming more acute as a result of passing time or of requiring First Nations families to go to court to obtain essential services?

**Mr. Giroux:** That's a delicate question because it involves not only money, but it also involves resources on the ground.

I think a good question to ask officials and the minister is not only how much they need, but what is it that they are actually doing to improve services.

Very often senior public servants will talk about funding as an end in and of itself rather than tangible outcomes. For example, "We spent that many hundreds of millions," is not an outcome. But, "We have hired that many social workers and child care service providers, depending on the case, depending on the specific situation, and have ensured that service standards are met. For example, when there is a call for help, we respond within 24 hours in 95% of the cases." That is a much better outcome than saying, "We spent that many hundreds of millions," because spending can be done at headquarters as opposed to where the communities are and where the services are needed.

I think questions about details as opposed to communication lines and how much is spent; how much is spent is one indication, but, by far, it's clearly not the best.

**Senator Pate:** Thank you.

**Senator Galvez:** Good morning, Mr. Giroux and Mr. Creighton. I was recently in Baku for COP 29, where I learned we have already at 1.49 degrees hotter by the end of 2023. I also learned that the Global North owes \$192 trillion to the Global South. In fact, representatives of the Global South walked out of conversations at a point.

n'attendent pas de recevoir de l'aide en raison de conflits de compétence ». Selon la Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations du Canada, le traitement de certaines demandes urgentes qui sont censées être traitées dans les 24 heures peut prendre des mois.

Avez-vous des recommandations sur les questions que ce comité devrait poser au sujet de cette situation, ainsi que sur les futures demandes de fonds liées au principe de Jordan compte tenu de ces préoccupations? Pouvez-vous nous dire dans quelle mesure, selon vous, les retards importants qui ont été signalés ont une incidence sur ce qu'il en coûte globalement pour répondre aux demandes au titre du principe de Jordan, notamment parce que les besoins en matière de santé et d'autres besoins des enfants des Premières Nations se font plus pressants en raison du temps qui passe ou parce que des familles des Premières Nations doivent s'adresser aux tribunaux pour obtenir des services essentiels?

**M. Giroux :** C'est une question délicate parce que cela concerne non seulement l'argent, mais aussi les ressources sur le terrain.

Je pense qu'il serait bon d'interroger les fonctionnaires et la ministre non seulement sur les fonds dont ils ont besoin, mais aussi sur ce qu'ils font concrètement pour améliorer les services.

Bien souvent, les hauts fonctionnaires parlent des fonds comme d'une fin en soi plutôt que de résultats concrets. Par exemple, s'ils disent « nous avons dépensé tant de centaines de millions de dollars », ce n'est pas un résultat. En revanche, c'est différent s'ils disent qu'ils ont embauché tel nombre de travailleurs sociaux et de prestataires de services de garde, en fonction du cas, en fonction de la situation, et qu'ils ont veillé à ce que les normes de service soient respectées, que, par exemple, en cas d'appel à l'aide, ils répondent dans les 24 heures dans 95 % des cas. C'est nettement mieux que de dire « nous avons dépensé tant de centaines de millions de dollars », parce que les dépenses peuvent être effectuées à l'administration centrale plutôt que là où se trouvent les collectivités et où les services sont nécessaires.

Je pense qu'il s'agit de questions relatives aux détails par opposition aux lignes de communication et aux montants dépensés. Les montants dépensés sont une indication, mais ce n'est clairement pas la meilleure.

**La sénatrice Pate :** Merci.

**La sénatrice Galvez :** Bonjour, monsieur Giroux, bonjour, monsieur Creighton. J'étais récemment à Bakou pour la COP 29, où j'ai appris que nous en sommes à une augmentation de la température de 1,49 degré à la fin de 2023. J'ai également appris que les pays du Nord devaient 192 billions de dollars aux pays du Sud. En fait, des représentants du Sud se sont retirés des discussions à un moment donné.

Over the weekend, I was at the NATO parliamentarians, where we learned that there is a whole new growing threat in the Arctic due to climate change. We are being pressured to expend the 2% that other countries do in NATO.

I see that in this budget there is \$276 million that will be invested in the World Bank to expand the bank's capacity to help developing countries advance the United Nations Sustainable Development Goals. As you clearly will know, this is less than a drop in the ocean.

I have a specific question and a general question. My specific question is: Do we expect to make money out of the \$276 million? Is it an investment, and we expect to make money out of it?

My general question is: Does Canada have the financial capacity to provide the additional funding that will be required as we get into more extreme weather events here and around the world?

**Mr. Giroux:** I'm not an expert in providing funding to multilateral institutions. Generally speaking, we don't expect to make money. It depends on the type of vehicle. If it is a loan, usually it is on very favourable terms. We can break even, but over time, what we find is that, generally speaking, many of these loans end up being written off. Some of them can get repaid, but it varies depending on the type of loans and the type of recipients. Some are in better positions than others.

**Senator Galvez:** Who would be in a better position?

**Mr. Giroux:** Usually it is the Department of Finance. They keep track of Canada's lending and contributions to multilateral institutions. The minister and senior officials would be in a good position to assess whether we expect to make money or not on this type of assistance.

Your second question: Do we have the capacity to pay more? I think we do. For example, if you look at Canada's debt in comparison to GDP, we are in a relatively good financial situation. Not as good as some would like it to be but certainly better than most G7 counterparts.

Could we increase our contributions? Yes. It is a policy choice. Does that mean that we should? It is obviously not for me to say, but if that were the decision, we could. By how much? It depends on other competing priorities. At that point, it becomes a big question of trade-offs.

Au cours de la fin de semaine, j'ai assisté à la session de l'Assemblée parlementaire de l'OTAN, où nous avons appris qu'une toute nouvelle menace grandissante pesait sur l'Arctique en raison des changements climatiques. On nous presse de dépenser les 2 % que d'autres pays consacrent à l'OTAN.

Je remarque que dans le budget, 276 millions de dollars seront investis dans la Banque mondiale afin d'accroître la capacité de la banque à aider les pays en développement et à favoriser l'atteinte des objectifs de développement durable des Nations unies. Comme vous le savez certainement, cela ne représente même pas une goutte d'eau dans l'océan.

J'ai une question précise et une question générale. Je vous pose ma question précise. Nous attendons-nous à ce que les 276 millions nous rapportent de l'argent? S'agit-il d'un investissement et nous attendons-nous à faire de l'argent?

Je vous pose ma question générale. Le Canada a-t-il la capacité financière de fournir les fonds supplémentaires qui seront nécessaires à mesure que les phénomènes météorologiques extrêmes se multiplieront ici et ailleurs dans le monde?

**M. Giroux :** Je ne suis pas un spécialiste du financement des institutions multilatérales. De manière générale, nous ne nous attendons pas à faire de l'argent. Tout dépend du type d'instrument. S'il s'agit d'un prêt, les conditions sont généralement très favorables. Nous pouvons rentrer dans nos fonds, mais au fil du temps, nous constatons que bon nombre de ces prêts finissent par être radiés. Certains peuvent être remboursés, mais cela varie en fonction du type de prêt et du type de bénéficiaire. Certains sont en meilleure position que d'autres.

**La sénatrice Galvez :** Qui serait en meilleure position?

**M. Giroux :** Habituellement, c'est le ministère des Finances. C'est lui qui suit les prêts et les contributions du Canada aux institutions multilatérales. Le ministre et les hauts fonctionnaires seraient bien placés pour déterminer si nous nous attendons à faire de l'argent ou non avec ce type d'aide.

Pour ce qui est de votre deuxième question, à savoir si nous avons la capacité de payer davantage, je pense que oui. Par exemple, si l'on regarde la dette du Canada par rapport au PIB, notre situation financière est relativement bonne. Elle n'est pas aussi bonne que certains le souhaiteraient, mais elle est certainement meilleure que celle de la plupart des pays du G7.

Pourrions-nous augmenter nos contributions? Oui. C'est un choix politique. Cela signifie-t-il que nous devrions le faire? Ce n'est évidemment pas à moi de le dire, mais si telle était la décision, nous pourrions le faire. De combien? Tout dépend d'autres priorités concurrentes. À ce stade, cela devient une grande question de compromis.

**Senator Galvez:** We received here Defence, and we heard about all the extra activities that they are doing with respect to extreme weather events that are happening. Do you have more details? As Senator Dalphond said, the Department of Defence is expanding. Do we have details on what they are asking for?

**Mr. Giroux:** No. I don't think we have specific line items. We have some details but nothing beyond what is in the report. It is not something that we have. We don't have all the details.

**Senator Galvez:** Okay. Thank you.

[Translation]

**Senator Loffreda:** Thank you, Mr. Giroux, for joining us. It's always helpful.

[English]

In your report, you note the supplementary estimates include \$0.7 billion in non-budgetary authorities, with \$400 million in loans to Ukraine and \$276 million in investments to the World Bank. I would like to ask you about the latter.

You just said you're not an expert in multilateral institutions and loans thereto, but your thoughts are always useful and insightful. I have never raised this issue with you.

As you might know, I am the chair of the Canadian chapter of the Parliamentary Network on the World Bank and International Monetary Fund, and I was in Washington last month for our biannual global parliamentary forum. Canada is an important partner in these multinational financial institutions, and we play a key role in making the IMF and World Bank more effective, efficient and relevant.

Based on my interactions with senior officials and parliamentarians from other nations, Canada is being asked to be more active and provide additional financial support. As I've mentioned, we already have \$276 million in investments to the World Bank.

As the PBO, have you ever looked into the investments we've made to these multilateral development banks? Are there any troubling trends or issues of concern?

I'm always worried about tracking these transfers and ensuring they meet their intended objectives. It is a lot of money. It is a significant investment. Essentially, are we getting good value for our money?

**La sénatrice Galvez :** Des représentants du ministère de la Défense nous ont informés des activités supplémentaires qu'ils mènent dans le contexte des phénomènes météorologiques extrêmes qui se produisent. Avez-vous plus de détails? Comme l'a dit le sénateur Dalphond, le ministère accroît ses activités. Avons-nous des détails sur ce qu'il demande?

**M. Giroux :** Non. Je ne pense pas que nous ayons des postes spécifiques. Nous avons quelques détails, mais rien de plus que ce qui figure dans le rapport. Ce n'est pas de l'information que nous avons. Nous n'avons pas tous les détails.

**La sénatrice Galvez :** D'accord. Merci.

[Français]

**Le sénateur Loffreda :** Merci, monsieur Giroux, d'être parmi nous; c'est toujours très intéressant.

[Traduction]

Dans votre rapport, vous indiquez que le budget supplémentaire comprend 0,7 milliard de dollars d'autorisations non budgétaires, dont 400 millions de dollars en prêts consentis à l'Ukraine et 276 millions de dollars d'investissements à la Banque mondiale. J'aimerais vous interroger sur ce dernier point.

Vous venez de dire que vous n'êtes pas un spécialiste des institutions multilatérales et des prêts qui y sont associés, mais vos réflexions sont toujours utiles et judicieuses. Je n'ai jamais soulevé la question auprès de vous.

Comme vous le savez peut-être, je préside la section canadienne du Réseau parlementaire sur la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. Le mois dernier, j'étais à Washington pour participer à notre forum parlementaire mondial semestriel. Le Canada est un partenaire important de ces institutions financières multinationales et il joue un rôle clé pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la pertinence du FMI et de la Banque mondiale.

D'après mes échanges avec de hauts fonctionnaires et des parlementaires d'autres pays, on demande au Canada d'être plus actif et de fournir un soutien financier supplémentaire. Comme je l'ai mentionné, nous avons déjà 276 millions de dollars d'investissements dans la Banque mondiale.

À titre de directeur parlementaire du budget, avez-vous déjà examiné les investissements que nous avons faits dans ces banques multilatérales de développement? Y a-t-il des tendances inquiétantes ou des problèmes préoccupants?

J'ai toujours des préoccupations quant au suivi de ces transferts et à la nécessité de s'assurer que l'on atteint les objectifs prévus. C'est beaucoup d'argent. Il s'agit d'un investissement important. Essentiellement, en avons-nous pour notre argent?

I know you are not an expert. Neither am I, being the chair of the Canadian parliamentary group, but it is always good to exchange insightful thoughts with yourself.

**Mr. Giroux:** I'll take that as a compliment. Thank you, senator.

It is not something we have looked at. We have contributions, as you pointed out and, as you know, probably much better than me. We regularly contribute. We have a managing director, and we have representatives on the boards of both institutions, the World Bank and the IMF.

Even though we haven't looked at our loans and contributions to both multilateral institutions, usually the persons appointed to the board and Canada's representatives are senior public servants who are highly regarded and are known experts in financial management, and that's in good part why we don't tend to consider and look at the World Bank and the IMF and whether we or other contributor countries get good value for money. We tend to rely on the board of directors, the board of governors — whatever the exact name of the governing bodies are — and the auditing that is done at the bank.

That's a long answer to say no, we haven't looked at that.

Do I know whether we get good value for money? I don't. I assume, like many people in this country, we do, but I don't know that for sure.

**Senator Loffreda:** Maybe off the cuff a little — I never do that to you, and I don't want to put you on the spot — with the change in government in the U.S., do you feel that the viability and sustainability of some of these institutions will be jeopardized or do you feel that many of our institutions that we have built for decades will remain and are still useful?

**Mr. Giroux:** Whether they will remain, I think so, but the U.S. is if not the biggest contributor, certainly in the top three. I think they are the biggest contributor to both the IMF and the World Bank.

If there were a decision by the U.S. administration to withdraw support from the IMF and the World Bank, it would mean the scope of their action would have to decrease significantly, or other supporting countries would have to make up for the lack of funding that the U.S. withdrawal would mean.

Would they still exist? I think so, even though their HQ is in Washington. That might mean disruption to their activities. They will continue to exist. With a decreased contribution from the U.S., that would have a significant impact on their operations.

Je sais que vous n'êtes pas un spécialiste. Moi non plus, en tant que président du groupe parlementaire canadien, mais il est toujours bon d'échanger des réflexions judicieuses avec vous.

**M. Giroux :** Je le prends comme un compliment. Merci, sénateur.

Nous n'avons pas examiné cette question. Nous avons des contributions, comme vous l'avez souligné et comme vous le savez probablement bien mieux que moi. Nous avons un directeur général et des représentants aux conseils d'administration des deux institutions, la Banque mondiale et le FMI.

Même si nous n'avons pas examiné nos prêts et nos contributions aux deux institutions multilatérales, les personnes nommées au conseil d'administration et les représentants du Canada sont généralement de hauts fonctionnaires très estimés et des experts reconnus en gestion financière. C'est donc en grande partie la raison pour laquelle nous n'avons pas tendance à examiner la Banque mondiale et le FMI et à nous demander si d'autres pays contributeurs ou nous en avons pour notre argent. Nous avons tendance à nous fier au conseil d'administration, au conseil des gouverneurs — peu importe le nom des organismes de gouvernance — et à l'audit que nous effectuons à la banque.

C'est une longue réponse pour dire que non, nous n'avons pas examiné cette question.

Est-ce que je sais si nous en avons pour notre argent? Je ne le sais pas. Je suppose, comme beaucoup de gens dans ce pays, que c'est le cas, mais je n'en suis pas certain.

**Le sénateur Loffreda :** C'est peut-être un peu spontané — je ne vous fais jamais cela et je ne veux pas vous mettre sur la sellette —, mais avec le changement de gouvernement aux États-Unis, pensez-vous que la viabilité et la durabilité de certaines de ces institutions seront compromises ou pensez-vous que beaucoup de nos institutions, que nous avons construites pendant des décennies, resteront et seront toujours utiles?

**M. Giroux :** Je pense qu'elles resteront, mais les États-Unis sont, sinon le plus grand contributeur, du moins l'un des trois plus grands. Je pense qu'ils sont le plus gros contributeur du FMI et de la Banque mondiale.

Si l'administration américaine décidait de retirer son soutien au FMI et à la Banque mondiale, cela signifierait que le champ d'action de ces institutions devrait être considérablement réduit, ou que les autres pays qui les soutiennent devraient compenser le manque de financement qu'entraînerait le retrait des États-Unis.

Ces institutions existeraient-elles encore? Je pense que oui, même si leur siège social est à Washington. Cela pourrait perturber leurs activités. Ces institutions continueraient d'exister. La diminution de la contribution des États-Unis aurait une incidence considérable sur leurs activités.

**Senator Loffreda:** With significantly fewer resources.

**Mr. Giroux:** Yes.

**Senator Loffreda:** You see the usefulness. You are aware of the usefulness of these institutions.

**Mr. Giroux:** Yes.

**Senator Loffreda:** You did mention we in Canada, although could do better — and with respect to debt to GDP, we are the lowest among the G7 — could probably step up the investments; we have the capacity to do so.

**Mr. Giroux:** Yes.

**Senator Loffreda:** Although, you can't tell people how they must feel, right? Lowest debt to GDP, but the carton of eggs still costs more when they go to the grocery store, unfortunately.

Thank you.

**Senator MacAdam:** Thank you for being here.

I had similar questions as my colleagues regarding the tabling of the public accounts. I too am concerned about the fact that the public accounts have not yet been tabled.

I will ask a question regarding the deficit. The government stated earlier they were projecting a deficit of \$40 billion. You publicly stated that you forecast the deficit to be \$46.8 billion. Can you elaborate on what major factors or financial items make up the difference between what the government had projected and what you estimated?

**Mr. Giroux:** Sure. We are talking about the fiscal year that ended March 31.

**Senator MacAdam:** Yes.

**Mr. Giroux:** We based our forecast or projection of the past, which sounds a bit bizarre, but we based our assessment on a couple of factors. One, there were strong tax revenues due to an economy that is doing relatively well. We keep being surprised on the upside by corporate income tax revenues. We think that continued into 2023-24.

That was, however, more than offset by increased spending on many fronts to deliver on government priorities, including additional debt-servicing costs due to the increase in interest rates. Overall, we estimate the increase in expenditures more than offset the increase in revenues.

**Le sénateur Loffreda :** Elles disposeraient de beaucoup moins de ressources.

**M. Giroux :** Oui.

**Le sénateur Loffreda :** Vous voyez l'utilité. Vous êtes conscient de l'utilité de ces institutions.

**M. Giroux :** Oui.

**Le sénateur Loffreda :** Vous avez mentionné que le Canada, bien que nous puissions faire mieux — nous sommes les plus bas parmi les pays du G7 en ce qui concerne le PIB —, pourrait probablement augmenter ses investissements. Nous avons la capacité de le faire.

**M. Giroux :** Oui.

**Le sénateur Loffreda :** On ne peut toutefois pas dire aux gens ce qu'ils doivent ressentir, n'est-ce pas? On a le ratio dette-PIB le plus bas, mais la boîte d'œufs coûte toujours plus cher lorsque les gens vont à l'épicerie, malheureusement.

Merci.

**La sénatrice MacAdam :** Je vous remercie d'être ici.

J'avais des questions semblables à celles de mes collègues concernant le dépôt des comptes publics. Je suis également préoccupée par le fait que les comptes publics n'ont pas encore été déposés.

Je poserai une question concernant le déficit. Le gouvernement a déclaré tout à l'heure qu'il prévoyait un déficit de 40 milliards de dollars. Vous avez déclaré publiquement que vous prévoyiez un déficit de 46,8 milliards de dollars. Pouvez-vous préciser quels sont les principaux facteurs ou éléments financiers qui expliquent la différence entre les prévisions du gouvernement et les vôtres?

**M. Giroux :** Certainement. Nous parlons de l'exercice financier qui a pris fin le 31 mars.

**La sénatrice MacAdam :** Oui.

**M. Giroux :** Nous avons fondé nos prévisions ou projections sur le passé, ce qui peut sembler un peu bizarre, mais nous avons basé notre évaluation sur quelques facteurs. Premièrement, les recettes fiscales ont été importantes en raison d'une économie qui se porte relativement bien. Nous continuons d'être surpris de la hausse des recettes provenant de l'impôt sur le revenu des sociétés. Nous pensons que cette tendance se poursuivra en 2023-2024.

Toutefois, cette hausse a été plus que compensée par l'augmentation des dépenses sur de nombreux fronts pour réaliser les priorités du gouvernement, y compris les coûts supplémentaires du service de la dette en raison de l'augmentation des taux d'intérêt. Dans l'ensemble, nous

However, what we don't know is the end of year, or the thirteenth month as we call it, end-of-year transactions. For example, there is a surplus in the public service superannuation plan. There is a surplus that could have been booked in the previous fiscal year, which would reduce the surplus, or it could be booked this or next fiscal year. That's the kind of thing we don't know because we don't have the public accounts yet.

**Senator MacAdam:** You're talking year-end adjustments really.

**Mr. Giroux:** Yes.

**Senator MacAdam:** Your report talked about planned spending for Veterans Affairs Canada. The Supplementary Estimates (B) include a \$943 million increase in planned spending for demand-driven services that provide support to eligible veterans and their families.

Your report mentions some of the Veterans Affairs planned expenditures may fall under the NATO 2% definition for military expenditures.

**Mr. Giroux:** Yes.

**Senator MacAdam:** Can you elaborate on this? What expenditures qualify under NATO's definition of military expenditures?

**Mr. Giroux:** Generally speaking, NATO has a broad or broader definition of military expenditures than what we typically consider military expenditures. They include, of course, military expenditures, but also spending from the Coast Guard because, in many countries, these are paramilitary forces, part of the military in some countries with some offensive or defensive capacity in many countries. They consider the Coast Guard to be part of military expenditures.

There are some police forces expenditures for assistance to other countries that can be a part, but these are usually minor.

The biggest chunk, aside from military and Coast Guard, is usually veterans' pensions. These are considered to be military expenditures. Pensions and services to veterans are usually also military expenditures that fall under the NATO definition and count toward the 2%.

estimons que l'augmentation des dépenses a plus que compensé l'augmentation des recettes.

Toutefois, nous ne connaissons pas la situation en fin d'année, le treizième mois comme nous l'appelons, les transactions de fin d'exercice. Par exemple, il y a un excédent dans le régime de pension de retraite de la fonction publique. Cet excédent aurait pu être comptabilisé dans l'exercice financier précédent ou il pourrait être comptabilisé dans l'exercice en cours ou le suivant. C'est le genre de choses que nous ignorons parce que nous n'avons pas encore les comptes publics.

**La sénatrice MacAdam :** Vous parlez en fait de rajustements de fin d'exercice.

**M. Giroux :** Oui.

**La sénatrice MacAdam :** Votre rapport fait état des dépenses prévues pour Anciens Combattants Canada. Le Budget supplémentaire des dépenses (B) comprend une augmentation de 943 millions de dollars en dépenses prévues pour les services axés sur la demande qui offrent du soutien aux anciens combattants admissibles et à leur famille.

Votre rapport mentionne qu'une partie des dépenses prévues par Anciens Combattants pourrait être visée par la définition de 2 % de l'OTAN s'appliquant aux dépenses militaires.

**M. Giroux :** Oui.

**La sénatrice MacAdam :** Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet? Quelles dépenses sont visées par la définition de dépenses militaires?

**M. Giroux :** De façon générale, l'OTAN a une définition des dépenses militaires plus large que ce que nous considérons habituellement comme des dépenses militaires. Elle inclut, bien sûr, les dépenses militaires, mais aussi les dépenses de la Garde côtière car, dans de nombreux pays, il s'agit de forces paramilitaires, qui font partie de l'armée dans certains pays et qui disposent d'une force offensive et défensive dans de nombreux pays. La Garde côtière est considérée comme faisant partie des dépenses militaires.

Certaines dépenses des forces de police pour aider d'autres pays peuvent faire partie de ces dépenses, mais elles sont généralement peu élevées.

La part la plus importante des dépenses, outre l'armée et la Garde côtière, est habituellement les pensions des anciens combattants. Elles sont considérées comme des dépenses militaires. Les pensions et les services destinés aux anciens combattants sont généralement des dépenses militaires qui sont visées par la définition de l'OTAN et prises en compte dans les 2 %.

In many countries, veterans' pensions and services are under the Department of National Defence, or whatever the equivalent is in many countries. To ensure consistency of treatment, we can count our contributions to veterans under the NATO 2% definition.

**Senator MacAdam:** Your report says these expenditures "may" fall under. The way you're describing it is they would.

**Mr. Giroux:** Yes, the way I describe it. We say "may" because there could be some small segments that are not considered, so we don't want to say "all" of it in case there are a few million here and there that doesn't fall within the definition.

**Senator MacAdam:** Broadly speaking, does Veterans Affairs come under the definition of military spending?

**Mr. Giroux:** Yes.

**Senator Kingston:** Thanks for being here, always a pleasure.

I'm curious about something. I'll start out with a quote from your overview about the supplementary estimates, that they:

. . . reflect additional spending requirements which were either not sufficiently developed in time for inclusion in the Main Estimates or have subsequently been refined to account for developments in particular programs and services.

Then I flip back to the first page in a backgrounder we received, and it talks about the statutory budgetary expenditures, which I am told are paid no matter what. They have already been given the authority they need.

Then they talk about the fact that the increase being asked for this time is related to the Canada Carbon Rebate for Small Businesses, \$2.6 billion, and for individuals \$307 million. I have two thoughts or questions about that: One, why would they have not been anticipated, since they have been happening every few months for a while now? Do you have thoughts on that particular thing? I have one other question.

**Mr. Giroux:** Sure. The carbon rebate is reimbursed or paid back to individuals. It's paid back at the rhythm with which it is collected, with a small lag. It probably is a factor or the result of the fuel charge, also known as the carbon tax, that is higher than anticipated at the beginning of the year. A greater portion has to be transferred back to households.

Dans de nombreux pays, les pensions et services destinés aux anciens combattants relèvent du ministère de la Défense nationale, ou de toute autre entité équivalente. Pour veiller à ce que tous reçoivent le même traitement, nous pouvons comptabiliser nos contributions aux anciens combattants dans la définition de 2 % de l'OTAN s'appliquant aux dépenses militaires.

**La sénatrice MacAdam :** Votre rapport indique que ces dépenses peuvent être visées par la définition.

**M. Giroux :** Oui, c'est ainsi que je le décris. On dit « peut » parce qu'il pourrait y avoir de petits segments qui ne sont pas pris en compte, si bien qu'on ne veut pas inclure toutes les dépenses au cas où il y aurait quelques millions ici et là qui ne seraient pas visés par la définition.

**La sénatrice MacAdam :** De façon générale, le ministère des Anciens Combattants est-il visé par la définition des dépenses militaires?

**M. Giroux :** Oui.

**La sénatrice Kingston :** Je vous remercie d'être ici; c'est toujours un plaisir de vous avoir parmi nous.

Je suis curieuse à propos d'une chose. Je commencerai par une citation tirée de votre aperçu du Budget supplémentaire des dépenses, à savoir qu'il :

[...] porte sur les besoins supplémentaires en matière des dépenses qui n'étaient pas suffisamment étoffées au moment du dépôt du budget principal des dépenses ou encore qui ont été peaufinées par la suite pour prendre en compte les changements apportés à des programmes ou à des services particuliers.

Je reviens ensuite à la première page d'un document d'information que nous avons reçu et qui traite des dépenses budgétaires législatives qui, selon ce qu'on m'a dit, sont payées quoi qu'il arrive. Elles ont déjà reçu l'autorisation nécessaire.

On mentionne ensuite que l'augmentation demandée cette fois-ci est liée à la Remise canadienne sur le carbone de 2,6 milliards de dollars pour les petites entreprises et de 307 millions de dollars pour les particuliers. J'ai deux réflexions ou questions à ce sujet. Premièrement, pourquoi ces augmentations n'auraient-elles pas été anticipées, puisqu'elles ont lieu tous les deux mois depuis un certain temps? Avez-vous une idée à ce sujet? J'ai une autre question.

**M. Giroux :** Entendu. La remise sur le carbone est remboursée ou reversée aux particuliers. Elle est remboursée au rythme auquel elle est perçue, avec un léger décalage. C'est probablement un facteur ou le résultat de la redevance sur les combustibles, aussi connue sous le nom de taxe sur le carbone, qui est plus élevée qu'on le prévoyait au début de l'année. Une part plus importante doit être reversée aux ménages.

When it comes to the rebate for small businesses, there was a government decision to rebate it back to small businesses. It had been held back for a number of months, if not years.

The government was initially envisaging measures supporting businesses to transition or decarbonize the economy. It decided instead to send rebates back to small businesses. There was a change in approach, which probably is the reason behind the increase or transfer to small businesses.

On the household side, the factor is an increase in the fuel charge collected.

**Senator Kingston:** In this case, there is an amount of revenue that comes in that, in my mind, offsets this. I know I'm wrong in that. I want you to tell me again how this works, because it seems like you're not looking at both sides of the equation.

**Mr. Giroux:** The supplementary estimates ask for authority to spend. For legislated programs, like the carbon rebate, it's for information because the government already has the authority through distinct legislation to send this back to households and small businesses.

On the one hand, authority to collect money comes from pieces of legislation, the Income Tax Act, the fuel charge legislation. I don't know its name off the top of my head. There is legislation in place allowing the government to collect money. On the other hand, they have to seek permission to spend it. That's what they are doing with the supplementary estimates even though for programs that have their own legislation, they don't need to ask parliamentarians their permission. They include this for information to give you a more complete picture. I don't know if that answers your question.

**Senator Kingston:** Yes, to some extent it does. Just another quick question. What are the key factors that have contributed to the nearly seven-fold increase in Indigenous-related spending from 2015-16 to 2023-24?

**Mr. Giroux:** Mostly government decisions to increase the services and resources to Indigenous populations. It's essentially government policy decisions to allocate more resources.

There are also natural population increases, so demographic factors, and inflation as well as decisions to accelerate the pace of resolutions for First Nations claims. So there is a conscious decision to accelerate the settlement of these claims, but by and large, it's policy decisions to increase child and family

En ce qui concerne la remise aux petites entreprises, le gouvernement a pris la décision de la leur accorder. Cette décision a été retardée pendant plusieurs mois, voire plusieurs années.

Le gouvernement envisageait initialement des mesures destinées à aider les entreprises à procéder à une transition ou à décarboner l'économie. Il a plutôt décidé de verser des remboursements aux petites entreprises. Il y a eu un changement d'approche, ce qui explique probablement l'augmentation ou le transfert aux petites entreprises.

En ce qui concerne les ménages, le facteur est une hausse de la redevance sur les combustibles.

**La sénatrice Kingston :** Dans ce cas-ci, il y a un montant de recettes qui, à mon avis, compense cela. Je sais que j'ai tort. Je veux que vous me redissiez comment cela fonctionne, parce qu'il semble que vous ne regardiez pas les deux côtés de l'équation.

**M. Giroux :** Le Budget supplémentaire des dépenses demande l'autorisation de dépenser. Pour les programmes légiférés, comme la remise sur le carbone, c'est à titre indicatif, car le gouvernement a déjà l'autorisation par l'entremise d'une mesure législative distincte, de verser ces remboursements aux ménages et aux petites entreprises.

D'une part, le pouvoir de percevoir de l'argent provient de mesures législatives, de la Loi de l'impôt sur le revenu, de la loi sur la redevance sur les combustibles. Le nom ne me vient pas à l'esprit. Il existe une mesure législative qui permet au gouvernement de percevoir de l'argent. D'autre part, il doit demander l'autorisation de le dépenser. C'est ce qu'il fait avec le Budget supplémentaire des dépenses, même si pour les programmes qui ont leur propre mesure législative, il n'a pas besoin de demander l'autorisation aux parlementaires. C'est inclus à titre indicatif pour vous donner un aperçu plus complet. Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question.

**La sénatrice Kingston :** Oui, dans une certaine mesure. J'ai encore une petite question à vous poser. Quels sont les facteurs clés qui ont contribué à la multiplication par près de sept des dépenses liées aux Autochtones entre 2015-2016 et 2023-2024?

**M. Giroux :** C'est surtout attribuable aux décisions du gouvernement d'augmenter les services et les ressources destinés aux peuples autochtones. Il s'agit essentiellement de décisions politiques gouvernementales visant à allouer davantage de ressources.

Il y a aussi les augmentations naturelles de la population, ainsi que les facteurs démographiques, l'inflation et les décisions d'accélérer le rythme du règlement des revendications des Premières Nations. Il y a donc une décision délibérée d'accélérer le règlement de ces revendications, mais de façon générale, il

services, for example, and all the services that are available to Indigenous populations.

**Senator Kingston:** On top or related to that, in the main document, it talks about housing as part of the outcomes they are hoping for, for children. Now children live in families, so it's going to obviously benefit everyone. But has money actually been spent? Has it actually moved the needle in terms of Indigenous housing?

**Mr. Giroux:** That's something that we would be able to determine when Indigenous Services Canada releases its departmental results report, or the CHMC releases its achievements on housing. It depends on who is responsible for Indigenous housing programs. Departmental results reports are the equivalent of annual reports for departments.

So we don't know that yet, we have to rely on old reports that were tabled a year, a year and a half or two years ago.

**Senator Kingston:** Thank you.

[Translation]

**The Chair:** I have a few questions. The first concerns veterans. It seems that the additional funding is needed to respond to the higher-than-expected number of benefit applications as well as a higher-than-expected number of veterans opting for a lump-sum payment instead of monthly payments.

Is there an order of magnitude for these requests? I've already seen situations where people asked for a lump-sum payment. However, they were in a bad position, so they ended up in a precarious situation afterwards. That worries me a bit.

**Mr. Giroux:** Unfortunately, I don't have the data on this specific program and this specific issue. I do know, from my experience in other positions, that the Department of Veterans Affairs has teams to advise veterans when they must decide on either a lump sum or a monthly payment. We have no reason to believe that this advice is no longer being provided. It's probably up to the veterans themselves. It means that the money may run out quickly, whereas a much lower monthly payment can be provided over a longer period.

**The Chair:** I hope that these people won't make any bad decisions. My other question concerns the deficit. Where are we headed this year and next? I don't anticipate an economic update. Spending is being announced. Money designated for collection isn't being collected. The Canada Revenue Agency was supposed to collect the 66% capital gains inclusion amount.

s'agit de décisions politiques visant à augmenter les services à l'enfance et à la famille, par exemple, et tous les services disponibles aux populations autochtones.

**La sénatrice Kingston :** Par ailleurs, dans le document principal, il est question du logement dans le cadre des résultats escomptés pour les enfants. À l'heure actuelle, les enfants vivent dans des familles, ce qui profitera également à tout le monde. Mais l'argent a-t-il réellement été dépensé? A-t-on réellement fait avancer le dossier du logement autochtone?

**M. Giroux :** C'est quelque chose que nous pourrions déterminer lorsque Services aux Autochtones Canada publiera son rapport sur les résultats ministériels ou lorsque la SCHL publiera ses réalisations en matière de logement. Tout dépend de la personne qui est responsable des programmes de logement autochtone. Les rapports sur les résultats ministériels sont l'équivalent des rapports annuels pour les ministères.

Nous ne le savons donc pas encore et nous devons nous appuyer sur d'anciens rapports qui ont été déposés il y a un an, un an et demi ou deux ans.

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

[Français]

**Le président :** J'ai quelques questions. La première concerne les anciens combattants; il semblerait que l'augmentation des fonds requise vient du fait qu'il y a plus de demandes de prestations que ce à quoi l'on s'attendait et aussi du fait qu'un nombre plus élevé que prévu d'anciens combattants opte pour un paiement forfaitaire au lieu de paiements mensuels.

Y a-t-il un ordre de grandeur par rapport à ces demandes? J'ai déjà vu des situations où les gens demandaient un paiement forfaitaire, mais ils étaient mal placés, donc ils se retrouvaient en situation de précarité par la suite. Cela m'inquiète un peu.

**M. Giroux :** Je n'ai malheureusement pas les données sur ce programme précis et sur cette question précise. Je sais, d'après des expériences passées dans d'autres postes, que le ministère des Anciens Combattants a des équipes qui sont censées conseiller les anciens combattants lorsqu'ils ont à prendre une décision sur le genre de paiement, forfaitaire ou mensuel. Il n'y a pas de raison de croire que ces conseils ne sont plus fournis. Il s'agit probablement de la décision des anciens combattants eux-mêmes. Effectivement, cela signifie que les fonds risquent de s'épuiser rapidement alors qu'un paiement mensuel, qui est bien moindre, peut être payé sur une plus longue période.

**Le président :** J'espère qu'il n'y aura pas de mauvaises décisions de la part de ces gens. Mon autre question vise le déficit : vers quoi nous dirigeons-nous pour l'année qui vient de se terminer et pour celle qui s'en vient? Je ne crois pas qu'il y aura de mise à jour économique. On annonce des dépenses. Des sommes devaient être perçues qui ne le sont pas. L'Agence du

However, it doesn't seem to be doing so, based on my information and what we've heard from the Canada Revenue Agency. They had anticipated a large amount of revenue from this inclusion for June 25.

Do you have any idea where we're headed? Perhaps an update would be in order.

**Mr. Giroux:** For the year ending on March 31, a deficit of nearly \$47 billion is still expected. However, we don't have any insider information on whether the government had any pleasant surprises regarding these obligations, amounts that could have been booked or decreased, for example, if the government had resolved certain claims against the Crown or had lowered their value. A portion of the public service pension plan surplus may have been allocated to the previous fiscal year. We don't know everything about the previous year. Our deficit estimate of \$47 billion is higher than the government had forecast and it will be higher than \$40 billion.

In terms of this year, last week's announcements regarding the GST and HST break could cost several billion dollars. The government said \$1.6 billion. We're currently assessing the likely costs of this break, especially if it includes the provincial portion of the HST, which could add a bit to the cost, and the \$250 cheques that will apparently be issued in the spring, presumably in the following fiscal year, meaning 2025-26. These factors suggest that the deficit will likely be higher than what the government announced. In October, it was reported that the deficit for the current year would be around \$46 billion. However, with last week's announcement, we believe that it will amount to at least \$46 billion unless the public service pension plan surplus offsets much of this additional spending. However, a failure to approve the increased capital gains inclusion rate would mean several billion dollars less in revenue for the tax authorities. This would drive up the deficit quite significantly.

**The Chair:** Thank you.

[English]

**Senator Smith:** I wanted to take a look at personnel spending. It continues to account for a large portion of the estimates as well as the previous years. This is a reality of growing public service with increasing compensation costs, more cost-effective collective bargaining agreements.

revenu du Canada devait percevoir la somme d'inclusion du gain en capital à 66 %, mais ne semble pas le faire, selon mes informations et ce qu'on a entendu de l'Agence du revenu. Ils avaient anticipé un grand nombre de revenus qui provenaient de cette inclusion pour le 25 juin.

Avez-vous une idée d'où l'on s'en va? Peut-être qu'une mise à jour serait de mise.

**M. Giroux :** En effet, pour l'année qui s'est terminée le 31 mars, on s'attend toujours à un déficit de près de 47 milliards de dollars. Par contre, nous n'avons pas d'information privilégiée à savoir si le gouvernement a eu des surprises agréables concernant ces obligations, des montants qui auraient pu être inscrits aux livres ou allégés, par exemple, si le gouvernement a résolu certaines réclamations contre la Couronne, ou les aurait évaluées à la baisse; dans le cas du surplus du régime de retraite de la fonction publique, il se peut qu'une partie ait pu être attribuée à l'année financière précédente. Nous ne sommes pas au courant de tout ce qui concerne l'année précédente. Notre estimation de déficit de 47 milliards de dollars est plus élevée que ce que le gouvernement avait prévu et ce sera plus élevé que 40 milliards de dollars.

En ce qui concerne cette année avec les annonces de la semaine dernière concernant le congé de TPS et de TVH, cela risque de coûter plusieurs milliards de dollars. Le gouvernement a mentionné 1,6 milliard de dollars. On est en train d'évaluer les coûts probables de ce congé, surtout si cela inclut la portion provinciale de la TVH, cela risque d'être un peu plus élevé, et les chèques de 250 \$ qui seront versés, on dit au printemps, on suppose que ce sera dans l'année financière suivante, donc en 2025-2026. Ces facteurs suggèrent que le déficit sera probablement plus élevé que ce que le gouvernement a annoncé. On a mentionné en octobre que le déficit de l'année courante devrait se situer autour de 46 milliards de dollars. Cependant, avec l'annonce de la semaine dernière, on croit qu'il s'élèvera à 46 milliards de dollars au minimum, à moins que le surplus des régimes de retraite de la fonction publique vienne pallier en bonne partie ces dépenses additionnelles. Toutefois, si le taux d'inclusion plus élevé sur les gains en capitaux n'est pas approuvé, cela voudrait dire plusieurs milliards de dollars en moins en revenu pour le fisc. Cela pousserait donc le déficit à la hausse de façon assez importante.

**Le président :** Merci.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** Je voulais examiner les dépenses liées au personnel. Elles continuent de représenter une part importante des prévisions budgétaires, comme les années précédentes. C'est la réalité d'une fonction publique croissante, avec des coûts de rémunération en hausse et des conventions collectives plus rentables.

Based on your analysis, does the government appear to have any effective mechanisms in place to control this growth and/or is there a risk that personnel spending is becoming unsustainable without structural changes?

**Mr. Giroux:** Are there mechanisms in place to control the growth? Yes, there have been announcements regarding expenditure restraints, numerous exercises over the last couple of years. Most of them have not been finalized or have been put on hold or cancelled in one case. There is also the Treasury Board of Canada, the group of ministers, that is in charge of reviewing spending and approving the cheques being made to departments even though they have been approved in budgets or in supplementary estimates, there is a group of ministers that is tasked with scrutinizing government expenditures, including personnel expenditures.

Do I think that things will take a turn? That's not what history suggests. We have seen multiple times over the last several years that the government intends to reduce the size of the public service next year, regardless of the year in which you ask that question. It's always next year. This time will it be different? Compared to the same point last year, there is an increase of 8% in personnel spending. Will this year be different? I don't think so, even though we're hearing anecdotes that some casual and term contracts have not been renewed, but we haven't seen an across-the-board stabilization or reduction in the size of the public service, certainly not when it comes to permanent employees or, in Ottawa language, indeterminate.

So I don't think it's taking a turn, but I may be wrong. Maybe there is something that is going on that is just making its way into the system. But that's not what the numbers suggest at this point.

[Translation]

**Senator Dalphond:** Did I understand correctly, when you appeared before us earlier — I'm not sure whether it was you, so let me know if I'm putting words in your mouth — that the capital gains tax rate increase was forecast to bring in as much as \$9 billion or \$19 billion this year? I no longer remember the amounts.

**Mr. Giroux:** A total of \$19 billion over five years. I think that the figure was six or seven the first year, so this year, but my memory is faulty too.

**Senator Dalphond:** There was talk of a \$52 billion deficit had the rate increase not been adopted. Doesn't the \$46 billion deficit that you anticipated take into account the measures announced recently?

D'après votre analyse, le gouvernement semble-t-il avoir mis en place des mécanismes efficaces pour contrôler cette croissance ou les dépenses liées au personnel risquent-elles de devenir insoutenables en l'absence de changements structurels?

**M. Giroux :** Y a-t-il des mécanismes pour contrôler la croissance? Oui, des annonces ont été faites concernant des réductions des dépenses, de nombreux exercices au cours des deux dernières années. La plupart d'entre eux n'ont pas été finalisés ou ont été suspendus, voire annulés dans un cas. Il y a aussi le Conseil du Trésor du Canada, le groupe de ministres, qui est chargé d'examiner les dépenses et d'approuver les chèques qui sont versés aux ministères, même s'ils ont été approuvés dans les budgets ou les budgets supplémentaires des dépenses. Il y a un groupe de ministres qui est chargé d'examiner les dépenses du gouvernement, y compris les dépenses liées au personnel.

Est-ce que je pense que les choses vont changer? Ce n'est pas ce que l'histoire suggère. Au cours des dernières années, nous avons constaté à plusieurs reprises que le gouvernement avait l'intention de réduire la taille de la fonction publique l'année suivante, peu importe l'année où vous posez cette question. C'est toujours l'année prochaine. Est-ce que ce sera différent cette fois-ci? Par rapport à la même période l'an dernier, les dépenses liées au personnel ont augmenté de 8 %. Cette année sera-t-elle différente? Je ne le pense pas, même si nous entendons dire que certains contrats d'emploi occasionnel ou à durée déterminée n'ont pas été renouvelés, mais nous n'avons pas assisté à une stabilisation ou à une réduction générale de la taille de la fonction publique, certainement pas en ce qui concerne les employés permanents ou, dans le langage d'Ottawa, les employés nommés pour une période indéterminée.

Je ne crois donc pas que les choses changent, mais je peux me tromper. Il y a peut-être quelque chose qui se passe et qui fait son chemin dans le système. Mais ce n'est pas ce que les chiffres révèlent en ce moment.

[Français]

**Le sénateur Dalphond :** Est-ce que j'ai bien compris, quand vous êtes venu devant nous précédemment — je ne suis pas sûr que c'était vous, donc corrigez-moi si je vous mets des mots dans la bouche —, que la prévision pour l'augmentation de la taxation sur les gains en capital pourrait rapporter jusqu'à 9 ou 19 milliards de dollars cette année? Je me souviens plus des montants.

**M. Giroux :** Dix-neuf milliards de dollars sur cinq ans. Je crois qu'on parlait de six ou sept la première année, donc cette année, mais ma mémoire me fait défaut aussi.

**Le sénateur Dalphond :** On parlait d'un déficit de 52 milliards de dollars si on ne l'avait pas adopté. Le déficit de 46 milliards de dollars que vous anticipiez ne tient-il pas compte des mesures annoncées récemment?

**Mr. Giroux:** We didn't know. We didn't know about these measures, so no.

**Senator Dalphond:** The Department of Finance has done a good job of forecasting in the past. The GST break has just been added. It will amount to \$1.6 billion?

**Mr. Giroux:** It isn't clear whether the \$1.6 billion is for the GST alone or whether it includes the provincial portion of the HST. According to Minister Duclos and certain comments made in the media, it seems that the provinces won't be compensated, so they must absorb this loss of revenue.

**Senator Dalphond:** It will be in the provincial deficit or in the surplus reduction. This would mean \$46 billion, in addition to at least \$1.6 billion, and possibly more, if the capital gains bill doesn't get passed. Thank you.

[English]

**Senator Kingston:** No.

**Senator Ross:** Recently, New Brunswick author Donald Savoie, who is a prolific Canadian author and the Canada Research Chair in Public Administration and Governance, and also clearly an expert because he sits on the Independent Advisory Board for Senate Appointments for New Brunswick, he wrote a book called *Speaking Truth to Canadians about Their Public Service*. One of the themes of the book was the failure to control the growth of the federal civil service. He talks about the hard-working and dedicated federal civil servants, but he also talks about the uncontrolled growth.

I'm looking at the \$2.9 billion in new spending on personnel, and following up on Senator Smith's question, half of that is going to the Treasury Board Secretariat. What do you predict is going to happen? There were plans to reduce the public service by 5,000 over four years. What is going to happen?

**Mr. Giroux:** If the government follows through on attrition, 5,000 over four or five years, it's nothing. It can probably be done very easily in six months or a year, without anybody noticing. When you have a workforce of 400,000, it doesn't take a lot of retirements. So what is going to happen? That's a good question.

The size of the public service, I personally think, is not a problem in and of itself. It can become a problem when we increase the size of the public service and we don't see a corresponding improvement in services.

As Senator Pate mentioned, we increased funding for First Nations. The question is, do they and do we see an improvement in the outcomes and the services that they receive? I don't have the answer to that question. But having looked in the past at

**M. Giroux :** On ne savait pas; on n'était pas au courant de ces mesures, donc non.

**Le sénateur Dalphond :** Les prévisions antérieures étaient bien faites par le ministère des Finances. On vient d'ajouter le congé de TPS, qui va se transmettre à 1,6 milliard de dollars?

**M. Giroux :** Ce qui n'est pas clair, c'est si le montant de 1,6 milliard de dollars est uniquement pour la TPS ou s'il comprend la portion provinciale de la TVH. Il semble, selon le ministre Duclos et certains commentaires qui ont été faits dans les médias, que les provinces ne seront pas compensées, donc elles devront absorber cette perte de revenus.

**Le sénateur Dalphond :** Ce sera dans le déficit provincial ou dans la réduction des surplus. Cela voudrait dire qu'on a 46 milliards de dollars, en plus de 1,6 milliard de dollars au moins, et possiblement plus, si le projet de loi sur les gains en capital ne voit pas le jour. Merci.

[Traduction]

**La sénatrice Kingston :** Non.

**La sénatrice Ross :** Récemment, l'auteur néo-brunswickois Donald Savoie, qui est un auteur canadien prolifique et le titulaire de la chaire de recherche du Canada en administration et gouvernance, qui est également un expert puisqu'il siège au Comité consultatif indépendant sur les nominations au Sénat, a écrit un livre intitulé *Speaking Truth to Canadians about Their Public Service*. L'un des thèmes du livre était l'incapacité de contrôler la croissance de la fonction publique fédérale. Il parle des fonctionnaires fédéraux qui travaillent dur et qui sont dévoués, mais il parle aussi de la croissance incontrôlée.

Je regarde les 2,9 milliards de dollars de nouvelles dépenses liées au personnel et, pour répondre à la question du sénateur Smith, la moitié de ce montant va au Secrétariat du Conseil du Trésor. Selon vous, que va-t-il se passer? Il était prévu de réduire la fonction publique de 5 000 personnes sur quatre ans. Que va-t-il se passer?

**M. Giroux :** Si le gouvernement va de l'avant avec l'attrition, 5 000 personnes sur quatre ou cinq ans, ce n'est rien. On pourrait probablement très facilement le faire en six mois ou un an, sans que personne ne s'en aperçoive. Avec un effectif de 400 000 personnes, il ne faut pas de nombreux départs à la retraite. Que va-t-il donc se passer? C'est une bonne question.

Je pense que la taille de la fonction publique n'est pas un problème en soi. Elle peut devenir problématique si nous augmentons la taille de la fonction publique et ne constatons pas d'amélioration correspondante des services.

Comme la sénatrice Pate l'a mentionné, nous avons augmenté le financement destiné aux Premières Nations. La question est de savoir si elles constatent une amélioration des résultats et des services qu'elles reçoivent. Je n'ai pas la réponse à cette

performance indicators of departments and agencies, the targets that they identify and set for themselves, they do not achieve a significant portion of them.

As I said many times, it's like asking the students what will be the topic of the test and what will be the pass mark, and close to half of them fail. So it's not very ambitious, and that's probably where it hurts. It hurts the reputation of the public service frankly.

**Senator Ross:** What would be an ambitious target?

**Mr. Giroux:** An ambitious target would be having targets and performance indicators that are meaningful for Canadians. On that, the vast majority of departments and agencies do well. It's the targets, so plural, that tend to be not very ambitious, and I think there would be scope to make the public service much better. For the size and the capacity of the individuals in the public service, I think the performance could be significantly better.

**Senator MacAdam:** Your report on Sups B mentions in Budget 2024, mentions that the PBO identified 241 budget initiatives excluding off-cycle measures. Can you elaborate on off-cycle measures?

**Mr. Giroux:** What we refer to as off-cycle measures are measures that are announced, like last week, the GST holiday on certain goods and services — goods mostly — this is a typical example of an off-cycle measure. It's not included in a budget or a fall update. That's what we refer to as off-cycle measure — or the 200-dollar cheques or funds to individuals, that will be in the spring. It's outside of the budget or a fall update, that's what we say is off cycle.

**Senator Loffreda:** I had some questions on the public service and you did answer it, increase in improvement of the services. It was a question. You raised some important concerns, which I also have.

I'll go up to my next question. I was happy to read just yesterday that businesses have started to receive cheques, and I have raised the issue before. I'm talking about the Canada Carbon Rebate. The question is, in your previous work on the federal fuel charge, has your office conducted any specific research on the impact of the fuel charge to Canadian SMEs, the small- and medium-sized businesses? If not, are there any direct or indirect findings related to businesses as part of your review of the impact of the fuel charge to not only the businesses but to individuals? Can you elaborate further on this issue?

question. Mais j'ai examiné dans le passé les indicateurs de rendement des ministères et des agences, et les objectifs qu'ils relèvent et se fixent, et ils n'atteignent pas une grande partie d'entre eux.

Comme je l'ai dit à maintes reprises, c'est comme demander aux étudiants quel serait le sujet de l'examen et quelle sera la note de passage, et près de la moitié d'entre eux échouent. Ce n'est donc pas très ambitieux, et c'est probablement là où le bât blesse. Cela nuit franchement à la réputation de la fonction publique.

**La sénatrice Ross :** Quel serait un objectif ambitieux?

**M. Giroux :** Un objectif ambitieux serait de disposer d'objectifs et d'indicateurs de rendement significatifs pour les Canadiens. La grande majorité des ministères et des agences s'en sortent bien. Ce sont les objectifs, au pluriel, qui ont tendance à ne pas être très ambitieux, et je pense qu'il serait possible d'améliorer considérablement la fonction publique. Compte tenu de la taille et de la capacité des employés à la fonction publique, le rendement pourrait être nettement meilleur.

**La sénatrice MacAdam :** Votre rapport sur le Budget supplémentaire des dépenses (B) mentionne que le directeur parlementaire du budget a relevé 241 initiatives budgétaires, ce qui exclut les mesures hors cycle. Pouvez-vous nous en dire plus sur les mesures hors cycle?

**M. Giroux :** Un exemple typique de mesure hors cycle serait l'exonération de la TPS sur certains biens et services — principalement des biens — qui a été annoncée la semaine dernière. Les mesures hors cycle ne sont pas incluses dans un budget ou dans la mise à jour économique de l'automne. C'est ce à quoi nous faisons allusion. Ce peut aussi être les chèques de 200 \$ ou les fonds qui seront versés aux particuliers au printemps. Ces mesures ne font pas partie du budget ou de la mise à jour économique de l'automne ; elles sont hors cycle.

**Le sénateur Loffreda :** J'avais quelques questions sur la fonction publique, et vous y avez répondu. Vous avez parlé de l'amélioration des services. J'avais une question à ce sujet, et je partage les préoccupations que vous avez soulevées.

Je passe à ma question suivante. J'ai été heureux de lire, hier, que les entreprises ont commencé à recevoir des chèques. J'avais déjà soulevé cette question. Je parle de la Remise canadienne sur le carbone. Dans le cadre de vos travaux sur la redevance fédérale sur les combustibles, avez-vous examiné quelle était son incidence sur les petites et moyennes entreprises canadiennes? Si ce n'est pas le cas, votre examen de l'incidence de la redevance sur les combustibles a-t-il débouché sur des constatations directes ou indirectes relatives aux entreprises et aux particuliers? Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet?

**Mr. Giroux:** We haven't conducted any analysis of the impact of the fuel charge specifically on small businesses. We have done such an analysis regarding the impact of the fuel charge on the economy as a whole, but not on small businesses.

Small businesses are usually not covered by the output-based pricing system on large emitters, but they, like those in backstop provinces I should specify, have to pay the fuel charge, like every individual or household that buys fossil fuels or needs to buy services that have a high-energy component.

Because the carbon rebate is provided to households to the tune of 93%, it tends to fall on businesses to pay a significant portion of the rebate, more than what they receive less than what they pay. There is an estimate, I think it's by the government, which indicates that households pay about 68% of the fuel charge, but they get 93% of the proceeds. That's why households get more than they pay. It's the opposite for businesses.

**Senator Loffreda:** I have a note here that your office released a report last month concerning the fiscal impact on the federal fuel charge on the average household of each backstop provinces, and they will see a net gain by 2030-31. So we do have a note of that report. Thank you for that.

**Mr. Giroux:** Sure.

**Senator Pate:** You just alluded to recently announced programs. I'm curious as to how soon you anticipate you would be able to look at the impact of the Working Canadians Rebate as well as the GST holiday measure, and whether you would be doing a costing of that in the foreseeable future?

**Mr. Giroux:** The moment it was announced we started doing some very rough calculations, which is not really useful because anybody can do a back-of-the-envelope calculation. We are in the process of gathering the data and the specific details as to which goods will be exempt from the GST.

An important aspect was also whether the government, when it said that the provincial HST component would also be waived whether the government was compensating provinces or not. It seems to have been decided and cleared. So it's a matter of getting sufficient detail and data. I cannot give you a timeline right now because we are in the process of estimating how long it will take. It is still early stages for us. But it is something we plan on doing as soon as possible.

**M. Giroux :** Nous n'avons pas analysé l'incidence de la redevance sur les combustibles sur les petites entreprises. Nous avons analysé l'incidence de cette mesure sur l'économie dans son ensemble, mais pas précisément sur les petites entreprises.

Les petites entreprises ne sont généralement pas couvertes par le système de tarification fondé sur le rendement des grands émetteurs, mais celles qui se trouvent dans les provinces où le filet de sécurité fédéral s'applique doivent payer la redevance sur les combustibles, comme tout particulier ou ménage qui achète des combustibles fossiles ou doit acheter des services qui ont une composante énergétique élevée.

Les ménages reçoivent 93 % de la remise sur le carbone. Les entreprises se trouvent donc à payer une part importante de la remise; elles reçoivent une part moins grande que ce qu'elles paient. Selon une estimation effectuée par le gouvernement, je crois, les ménages paient environ 68 % de la redevance sur les combustibles, mais reçoivent 93 % des recettes. Les ménages reçoivent donc plus que ce qu'ils paient. C'est le contraire pour les entreprises.

**Le sénateur Loffreda :** J'ai ici une note qui indique que, le mois dernier, votre bureau a publié un rapport sur l'incidence financière de la redevance fédérale sur les combustibles sur le ménage moyen dans chacune des provinces où le filet de sécurité fédéral s'applique. Le ménage moyen connaîtra un gain net d'ici 2030-2031. Nous avons donc une note à propos de ce rapport. Je vous en remercie.

**M. Giroux :** Je vous en prie.

**La sénatrice Pate :** Vous venez de faire allusion à des programmes que l'on vient d'annoncer. Dans combien de temps pensez-vous être en mesure d'examiner l'incidence de la Remise pour les travailleurs canadiens et du congé de la TPS? Allez-vous bientôt procéder à une évaluation de ces coûts?

**M. Giroux :** Dès que la mesure a été annoncée, nous avons commencé à faire des calculs très approximatifs, ce qui n'est pas vraiment utile, car n'importe qui peut le faire. Nous sommes en train de rassembler les données et les détails sur les produits qui seront exemptés de la TPS.

Un autre élément important était de savoir si le gouvernement, lorsqu'il a déclaré que la portion provinciale de la TVH serait également suspendue, allait indemniser les provinces ou non. Il semble que la décision ait été prise et approuvée. Nous devons donc obtenir suffisamment de détails et de données. Je ne peux pas vous donner d'échéancier pour l'instant, car nous sommes en train d'évaluer le temps que cela prendra. Nous n'en sommes qu'aux premières étapes. Mais c'est quelque chose que nous avons l'intention de faire dès que possible.

**Senator Pate:** There have been complaints that certain groups are left out. Will there be an examination of how much will be recovered, for instance, from higher-income individuals?

**Mr. Giroux:** Not specifically, because there is no clawback. It is yes or no. You get it if you made, in 2023, less than \$150,000. There is no clawback to speak of.

**Senator Pate:** Thank you.

[Translation]

**The Chair:** We could see that the Canada Revenue Agency had about \$10 billion in overpaid benefits during the pandemic and that it was trying to recover this amount. Given the experience outlined in your 2022 report on the Canada Revenue Agency's recovery success rate, which was rather low compared to other countries, how optimistic do you feel about recovering the \$10 billion?

In addition, how is this amount broken down in the accounts? Is it considered revenue, or is it already on the books as a bad debt whereby if the amount isn't recovered, it doesn't affect the deficit? We're looking at \$10 billion here.

**Mr. Giroux:** In terms of my optimism, or lack thereof, about the possibility of recovering these amounts, lost money is a bit like lost people. The sooner you start looking for them, the more likely you are to find them. The same applies to bad debts. When bad debts have been outstanding for a number of years already, the possibility of recovering the amounts declines quite quickly as the time passes since their registration. So I'm not too optimistic.

In terms of how the issue is handled, a portion may be booked on the balance sheet as accounts receivable. A portion is written off if, in the Canada Revenue Agency's opinion, these amounts are unlikely to be recovered. Some fairly rigorous processes are carried out by accountants, who are governed by a professional association. In general, their assessment of a recoverable amount and a write-off amount is quite good, especially if taken as a whole. The agency generally doesn't abandon its desire to recover amounts, even when these amounts have been written off. If a person reappears with a tax refund on their books, it's usually quite efficient.

In general, for a company, the case involves bankruptcy, so there are few opportunities to recover the amounts. In bankruptcy cases, it's quite a challenge. However, if people have simply forgotten, or have kept a low profile in the hope that it

**La sénatrice Pate :** Certains se sont plaints que des groupes étaient exclus. Va-t-on évaluer combien d'argent sera récupéré, par exemple, auprès des personnes qui gagnent un revenu supérieur?

**M. Giroux :** Pas précisément, car il n'y a pas de récupération. On reçoit le chèque ou non. On le reçoit si, en 2023, on a gagné moins de 150 000 \$. Il n'y a pas de récupération à proprement parler.

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

[Français]

**Le président :** On voyait que l'Agence du revenu avait environ 10 milliards de dollars en prestations de payés en trop durant la pandémie, et qu'il tentait de recouvrer cette somme. Avec l'expérience qu'on a dans le rapport de 2022 que vous avez fait sur le taux de succès de recouvrement de la part de l'Agence du revenu, taux de succès qui était plutôt faible comparativement à d'autres pays, quel est votre degré d'optimisme pour en arriver à récupérer cette somme de 10 milliards de dollars?

De plus, comment cette somme est-elle ventilée dans les comptes? Est-ce qu'elle est considérée comme un revenu ou y a-t-il déjà un aspect de mauvaise créance inscrit qui fait que si le montant n'est pas récupéré, cela n'affecte pas le déficit? On parle quand même de 10 milliards de dollars.

**M. Giroux :** Pour parler de mon optimisme ou de mon absence d'optimisme quant à la possibilité de recouvrer ces sommes, l'argent perdu, c'est un peu comme les personnes perdues. Plus vite on se met à leur recherche, plus vite on a des chances de les retrouver. C'est la même chose avec les mauvaises créances. Quand ça fait déjà plusieurs années que les créances sont mauvaises, la possibilité de récupérer les sommes décroît assez rapidement avec le temps écoulé depuis qu'elles sont enregistrées. Je ne suis donc pas très optimiste.

Concernant la façon dont la question est traitée, il y a une partie qui est peut-être inscrite aux livres dans les bilans comme étant des comptes client. Il y a une partie qui est radiée si, selon l'opinion de l'Agence du revenu, il est peu probable que ces sommes soient récupérées. Il y a des processus assez rigoureux qui sont effectués par les comptables, qui sont régis par un ordre professionnel. En général, leur évaluation d'une somme récupérable et d'une somme qui doit être radiée est assez bonne, surtout si on la prend en agrégé, et l'agence, en général, n'élimine pas son désir de récupérer les sommes, même lorsqu'elles ont été radiées. Si quelqu'un réapparaît avec un remboursement d'impôt dans ses livres, ils sont assez efficaces en général.

En général, pour une entreprise, c'est un cas de faillite, donc il y a peu de possibilités de les récupérer. Dans les cas de faillite, c'est assez difficile. Mais si ce sont des gens qui ont simplement oublié, ou qui se sont faits discrets en espérant que ce soit oublié,

would be forgotten, as soon as they reappear, the agency is generally able to recover the amounts. In bankruptcy cases, this isn't the case.

**The Chair:** I want to thank the witnesses. It's always a pleasure. Thank you for being available, especially on such short notice.

Our next meeting will be held on Wednesday, November 27, at 6:45 p.m., to continue our study of Supplementary Estimates (B). Thank you, everyone. Have a good day.

(The committee adjourned.)

aussitôt qu'ils réapparaissent, l'agence est généralement capable de les récupérer. Mais dans les cas de faillite, ce n'est pas le cas.

**Le président :** Merci beaucoup aux témoins. C'est toujours un plaisir. Merci de votre disponibilité, surtout dans un délai assez serré.

Notre prochaine réunion se tiendra le mercredi 27 novembre, à 18 h 45, pour poursuivre notre étude du Budget supplémentaire des dépenses (B). Merci beaucoup, tout le monde. Bonne journée.

(La séance est levée.)

---