

**EVIDENCE**

OTTAWA, Wednesday, November 27, 2024

The Standing Senate Committee on National Finance met with videoconference this day at 6:45 p.m. [ET] to study Supplementary Estimates (B) for the fiscal year ending March 31, 2025.

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

[*Translation*]

**The Chair:** Good evening, honourable senators.

Before we begin, I would like to ask all Senators and other in-person participants to consult the cards on the table for guidelines to prevent audio feedback incidents. Please make sure to keep your earpiece away from all microphones at all times. When you are not using your earpiece, place it face down, on the sticker placed on the table for this purpose. Thank you all for your cooperation.

I wish to welcome all of the senators as well as the viewers across the country who are watching us on [sencanada.ca](http://sencanada.ca). My name is Claude Carignan, Senator from Quebec, and Chair of the Senate Committee on National Finance. Now, I would like to ask my colleagues to introduce themselves starting from my left please.

**Senator Forest:** Good evening and welcome. Éric Forest, Golfe senatorial division, Quebec.

**Senator Oudar:** Hello. Manuelle Oudar from Quebec, La Salle senatorial division.

**Senator Dalphond:** Hello. Pierre J. Dalphond, De Lorimier senatorial division, Quebec.

[*English*]

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

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

[*Translation*]

**The Chair:** Today, we resume our study on the expenditures set out in the Supplementary Estimates (B) for the fiscal year ending March 31, 2025, which was referred to this committee on November 20, 2024, by the Senate of Canada.

We are pleased to have senior officials from the Treasury Board of Canada Secretariat here. With that, we welcome Antoine Brunelle-Côté, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector; Karine Paré, Executive Director, Expenditure Management Sector; Karen Cahill, Assistant

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mercredi 27 novembre 2024

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45 (HE), 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 :** Bonsoir à tous, honorables sénatrices et sénateurs.

Avant de commencer, je voudrais demander à tous les sénateurs et aux autres participants qui sont ici en personne de consulter les cartes sur les tables 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 de votre coopération.

Bienvenue à tous les sénateurs et sénatrices, ainsi qu'à tous les Canadiens qui nous regardent sur [sencanada.ca](http://sencanada.ca). Mon nom est Claude Carignan, je suis un sénateur du Québec et je suis président du Comité sénatorial permanent des finances nationales. J'aimerais maintenant demander à mes collègues de se présenter, en commençant par ma gauche.

**Le sénateur Forest :** Bonsoir et bienvenue. Éric Forest, division sénatoriale du Golfe, au Québec.

**La sénatrice Oudar :** Bonjour. Manuelle Oudar, du Québec, division sénatoriale de La Salle.

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

[*Traduction*]

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

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

[*Français*]

**Le président :** Aujourd'hui, nous reprenons notre étude des dépenses prévues dans le Budget supplémentaire des dépenses (B) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2025, qui a été renvoyé à ce comité le 20 novembre 2024.

Nous sommes très heureux d'accueillir les hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Nous vous souhaitons la bienvenue. Nous avons avec nous Antoine Brunelle-Côté, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses; Karine Paré, directrice exécutive, Secteur de la

Secretary and Chief Financial Officer; Simon Crabtree, Executive Director, Employee Relations and Total Compensation Sector; and Stephen Burt, Chief Data Officer and Assistant Deputy Minister, Policy and Performance Sector, Office of the Chief Information Officer. Impressive title, impressive job. Thank you.

We will now hear opening remarks from Mr. Brunelle-Côté. Afterwards, the senators will have questions for you.

Mr. Brunelle-Côté, you have the floor.

**Antoine Brunelle-Côté, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector, Treasury Board of Canada Secretariat:** Good evening and thank you, Mr. Chair.

First of all, I would like to recognize that we are gathered on the traditional, unceded territory of the Algonquin Anishinaabe people.

As the chair mentioned, I am joined today by my colleagues Karen Cahill, Assistant Secretary and Chief Financial Officer; Stephen Burt, Chief Data Officer and Assistant Deputy Minister, Policy and Performance Sector, Karine Paré, Executive Director, Expenditure Management Sector; and Simon Crabtree, Executive Director, Employee Relations and Total Compensation Sector.

As you know, on November 18, the government tabled the Supplementary Estimates (B) for 2024-2025, the second of three supplementary estimates planned for fiscal year 2024-2025.

The supplementary estimates contain information about needs related to spending that was either not sufficiently developed in time to be included in the Main Estimates or is being adjusted to account for unforeseen developments in some programs and services.

[English]

The 2024-25 Supplementary Estimates (B) present a total of \$24.8 billion in incremental budgetary spending, which reflects \$21.6 billion to be approved by Parliament and a \$3.2 billion increase in forecast statutory expenditures. The spending is spread across 79 organizations.

Historically, the fall supplementary estimates are the largest both in terms of the number of organizations as well as the total dollar amount. By this point in the fiscal year, many departments have had the opportunity to present detailed implementation

gestion des dépenses; Karen Cahill, secrétaire adjointe et dirigeante principale des finances; Simon Crabtree, directeur exécutif, Secteur des relations avec les employés et de la rémunération globale; Stephen Burt, dirigeant principal des données et sous-ministre adjoint, Secteur de la politique et du rendement, Bureau du dirigeant principal de l'information. Un grand titre, une grande fonction. Je vous remercie.

Nous allons commencer par la déclaration préliminaire de M. Brunelle-Côté. Par la suite, les sénateurs auront des questions.

Monsieur Brunelle-Côté, vous avez la parole.

**Antoine Brunelle-Côté, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Bonsoir. Je vous remercie, monsieur le président.

Tout d'abord, je tiens à souligner que le territoire sur lequel nous sommes réunis est le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishinabe.

Comme le président l'a mentionné, je suis accompagné de mes collègues Karen Cahill, secrétaire adjointe et dirigeante principale des finances; Stephen Burt, dirigeant principal des données et sous-ministre adjoint, Secteur de la politique et du rendement, Bureau du dirigeant principal de l'information; Karine Paré, directrice exécutive, Secteur de la gestion des dépenses; Simon Crabtree, directeur exécutif, Secteur des relations avec les employés et de la rémunération globale.

Comme vous le savez, le 18 novembre dernier, le gouvernement a déposé le Budget supplémentaire des dépenses (B) de 2024-2025, soit le deuxième de trois budgets supplémentaires des dépenses prévus au cours de l'exercice 2024-2025.

Les budgets supplémentaires des dépenses présentent des renseignements sur les besoins relatifs aux dépenses qui n'étaient pas suffisamment bien établis lors de la préparation du Budget principal des dépenses ou qui ont été précisés après le dépôt de celui-ci pour tenir compte de l'évolution de certains programmes et services.

[Traduction]

Le Budget supplémentaire des dépenses (B) de 2024-2025 présente un total de 24,8 milliards de dollars en dépenses budgétaires supplémentaires, soit 21,6 milliards de dollars devant être approuvés par le Parlement et une augmentation de 3,2 milliards de dollars de dépenses législatives prévues. Ces dépenses sont réparties entre 79 organismes.

Traditionnellement, le budget supplémentaire de l'automne est le plus important, tant en ce qui concerne le nombre d'organismes que le montant total. À cette étape de l'exercice financier, de nombreux ministères ont eu l'occasion de présenter

plans to the Treasury Board relating to spending announced in the federal budget.

Of the planned spending in Supplementary Estimates (B), approximately \$6.4 billion relates to funding announced in Budget 2024. The largest dollar amounts connected to Budget 2024 measures are for Indigenous Services Canada and National Defence.

The Department of Indigenous Services has a number of Budget 2024 items, of which the largest are: \$562.5 million for the Non-Insured Health Benefits Program, \$311.4 million for mental wellness and substance use treatment services, \$274.7 million for First Nations elementary and secondary education and \$257 million for infrastructure projects in Indigenous communities.

The Department of National Defence has a pair of large Budget 2024 items: Military aid to Ukraine of \$319.7 million and \$299.2 million for the sustainment of the Halifax-class frigates.

In total, estimates to date have included roughly \$8 billion of proposed Budget 2024 funding to be approved through appropriation bills. Of course, appropriation bills are not the only path to approval. Statutory expenditures are approved through other legislation. For example, the extension of the increase for Canada student grants and loans was authorized through changes to the regulations for those programs.

In addition to the funding announced in Budget 2024, you will find top-ups to many continuing programs in Supplementary Estimates (B). Some of the largest amounts include: \$955.2 million for the First Nations Child and Family Services Program; \$942.5 million for benefits and services to veterans and their families; \$800 million of financial assistance to provincial and territorial governments through the Disaster Financial Assistance Arrangements; and \$725 million for supports and services under Jordan's Principle.

As employer for the core public service, there are also two major personnel-related items showing under the Treasury Board Secretariat in these estimates. There is \$971 million in transfers to departments and agencies for negotiated salary adjustments and \$643.6 million for group insurance plans for the public service, including health and dental benefits.

au Conseil du Trésor des plans de mise en œuvre détaillés au sujet des dépenses annoncées dans le budget fédéral.

Parmi les dépenses prévues dans le Budget supplémentaire des dépenses (B), environ 6,4 milliards de dollars sont liés au financement annoncé dans le budget de 2024. Les montants les plus importants liés aux mesures du budget de 2024 concernent Services aux Autochtones Canada et le ministère de la Défense nationale.

Services aux Autochtones Canada dispose de quelques postes dans le budget de 2024, dont les plus importantes sont les suivants : 562,5 millions de dollars pour le Programme des services de santé non assurés, 311,4 millions de dollars pour les services pour le bien-être mental et le traitement de la toxicomanie, 274,7 millions de dollars pour le Programme d'enseignement primaire et secondaire des Premières Nations et 257 millions de dollars pour les projets d'infrastructures dans les communautés autochtones.

Le ministère de la Défense nationale a deux postes importants dans le budget de 2024, soit 319,7 millions de dollars pour l'aide militaire offerte à l'Ukraine et 299,2 millions de dollars pour le maintien des frégates de la classe Halifax.

À ce jour, le budget des dépenses total comprend environ 8 milliards de dollars de financement proposé dans le budget de 2024, qui doit être approuvé par l'entremise de projets de loi de crédits. Bien entendu, les projets de loi de crédits ne sont pas la seule voie d'approbation et les dépenses législatives sont approuvées par l'entremise d'autres lois. Par exemple, la prolongation de l'augmentation des bourses et prêts canadiens d'études a été autorisée par des changements apportés aux règlements de ce programme.

En plus du financement annoncé dans le budget de 2024, vous trouverez dans le Budget supplémentaire des dépenses (B) des suppléments budgétaires pour de nombreux programmes reconduits. Parmi les montants les plus importants, citons 955,2 millions de dollars pour le Programme des services à l'enfance et à la famille des Premières Nations, 942,5 millions de dollars pour les prestations et les services aux anciens combattants et à leur famille, 800 millions de dollars d'aide financière aux gouvernements provinciaux et territoriaux dans le cadre des Accords d'aide financière en cas de catastrophe et 725 millions de dollars pour des soutiens et services en vertu du principe de Jordan.

À titre d'employeur du noyau de la fonction publique, il y a également deux postes importants liés au personnel sous le Secrétariat du Conseil du Trésor dans ce budget des dépenses. Il y a 971 millions de dollars en virements aux ministères et aux organismes pour les rajustements salariaux négociés et 643,6 millions de dollars pour les régimes et programmes d'assurance de la fonction publique, y compris les prestations de soins de santé et de soins dentaires.

[Translation]

Regarding the statutory spending presented in the Supplementary Estimates (B), the increase of \$3.2 billion is largely related to the Canada Carbon Rebate, including \$2.6 billion for small businesses and \$307 million for individuals. I would also like to draw your attention to an increase in the planned non-budgetary expenditures related to the following initiatives: \$400 million in financial aid to Ukraine and \$276 million in investments to the World Bank to help developing countries and advance the United Nations' sustainable development objectives.

Mr. Chair, that concludes my opening remarks. I thank the committee for inviting us here today. We are available to answer your questions.

**The Chair:** Thank you.

**Senator Forest:** Thank you for your remarks. You are providing for \$971 million for salary adjustment and \$186 million for insurance adjustment. Nothing is moving through the House of Commons right now. Does that mean that if we don't adopt the Supplementary Estimates (B), some departments would run into trouble? Do the estimates provide for contingency in that regard?

**Mr. Brunelle-Côté:** That's an excellent question. As a rule, most departments will have no trouble because most of their budget was allocated in the Main Estimates. They have already received the major portion of their annual budget. Since it's only December, in theory they still have contingency and flexibility until the end of the fiscal year.

That said, it's true that some departments could face pressure if some of their items are included in the Supplementary Estimates (B). Some departments could be more at risk. It's case by case, but as a rule, the departments that receive a lot of money for wage settlements, as you mentioned, or ones that have a lot of programs focussed on one particular area might be more at risk.

In those cases, the departments need to manage on a case-by-case basis. There are methods to keep them from being caught short. They can delay some projects or do risk management. The Treasury Board has a \$1 billion contingency fund, called contingency vote 5, for such cases. Lines of credit could be extended to the departments that need emergency funds. It would have to be evaluated case by case.

[Français]

En ce qui concerne les dépenses législatives présentées dans le Budget supplémentaire des dépenses (B), l'augmentation de 3,2 milliards de dollars est en grande partie liée à la Remise canadienne sur le carbone, soit 2,6 milliards de dollars pour les petites entreprises et une augmentation de 307 millions de dollars pour les particuliers. Enfin, je voudrais attirer votre attention sur une augmentation des dépenses non budgétaires prévues liée aux initiatives suivantes : 400 millions de dollars d'aide financière accordée à l'Ukraine et 276 millions de dollars d'investissement auprès de la Banque mondiale pour aider les pays en développement et favoriser l'atteinte des objectifs de développement durable des Nations unies.

Monsieur le président, ceci conclut ma présentation. Je remercie le comité de nous avoir invités ici aujourd'hui. Nous sommes disponibles pour répondre à vos questions.

**Le président :** Merci beaucoup.

**Le sénateur Forest :** Merci pour votre présentation. Vous prévoyez 971 millions de dollars pour l'ajustement salarial et 186 millions pour l'ajustement du régime d'assurance. Actuellement, à la Chambre des communes, rien ne débloque. Est-ce que cela veut dire que si on n'adopte pas le Budget supplémentaire des dépenses (B), certains ministères seront en difficulté? Est-ce qu'on prévoit, lorsqu'on fait des estimations des dépenses, une réserve dans cette optique?

**M. Brunelle-Côté :** C'est une excellente question. De façon générale, il n'y a pas de difficultés pour la plupart des ministères, parce que la plus grande partie de leur budget a déjà été octroyée lors du Budget principal des dépenses. Ils ont reçu leur budget pour l'année, donc une grande partie de leur budget. Comme on est seulement en décembre, en théorie, ils ont encore une réserve et une marge de manœuvre jusqu'à la fin de l'année fiscale.

Cela dit, il est vrai que certains ministères pourraient être sous pression s'ils ont plusieurs éléments qui sont compris dans le Budget supplémentaire des dépenses (B). Certains ministères pourraient être plus à risque. Il faut regarder la situation au cas par cas, mais de façon générale, les ministères qui ont de l'argent pour assurer l'intégrité de leur programme, les ministères qui reçoivent beaucoup d'argent pour les règlements salariaux, comme vous l'avez mentionné, ou ceux qui ont beaucoup de programmes qui sont axés sur un domaine en particulier risquent d'être plus à risque.

Dans ces cas-là, les ministères doivent gérer au cas par cas. Il y a des méthodes pour éviter qu'ils soient pris de court. Ils peuvent retarder certains projets, ils peuvent faire de la gestion de risques ou le Conseil du Trésor a une réserve de 1 milliard de dollars, qu'on appelle la réserve du crédit 5, pour des cas de contingence. On peut octroyer des lignes de crédit pour les ministères qui ont besoin d'argent pour des urgences; ce serait à évaluer au cas par cas.

**Senator Forest:** In the Main Estimates, there is a \$1 billion contingency fund. There is approximately \$1.6 billion for insurance costs and adjustments, but we are not able to evaluate that because negotiations were underway when the Main Estimates were prepared. There is a contingency fund, but it doesn't necessarily take into account settlement scenarios.

**Mr. Brunelle-Côté:** The contingency fund is annual. As you will remember, when I testified here in June about the supplementary estimates, the \$750 million contingency fund had just been increased to \$1 billion. The contingency fund has not been adjusted because the political situation is more volatile.

**Senator Forest:** That helps tide them over between the end of negotiations and the time the necessary credits are obtained.

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes. The \$1 billion remains a contingency fund. As you mentioned, there are \$21.6 billion in expenditures in the supplementary estimates. The contingency fund is at \$1 billion.

**Senator Forest:** It's relatively modest.

**Mr. Brunelle-Côté:** It's relatively modest. The departments will need to be smart and cautious in the way they manage until Supplementary Estimates (B) is adopted.

**Senator Forest:** I gather that since the fall, you've been conducting tests with the new Dayforce system, which will replace the current Phoenix pay system. It will also replace the human resource management system in various departments.

The committee spent a great deal of time on Phoenix, and we are still concerned about it. Could you give us an update on the tests? I feel that there was a serious shortage of tests before the Phoenix application was launched. Do you take into account all the factors, references, ponderables and imponderables that could affect our pay system?

**Karen Cahill, Assistant Secretary and Chief Financial Officer, Treasury Board of Canada Secretariat:** Thank you for your question. First of all, there is funding in Supplementary Estimates (B) for Phoenix and the human resources system. However, that's to support the Treasury Board Secretariat under the chief human resources officer as a business owner, so to speak. We would definitely like to adopt an enterprise approach rather than not a silo approach for the strategy for implementing a new pay system and a new human resources system. The approach has four pillars: payroll, human resources, data and management. The Treasury Board Secretariat will be able to use a new pay system that could potentially replace Phoenix.

**Le sénateur Forest :** Dans les estimations du Budget principal des dépenses, il y a une réserve de l'ordre de 1 milliard de dollars, parce qu'on parle d'environ 1,6 milliard d'ajustements et de coûts pour les assurances, mais on n'est pas en mesure de l'évaluer, parce que les négociations étaient quand même en cours pendant la préparation du budget principal. On fait une réserve, mais on ne tient pas nécessairement compte des scénarios de règlements.

**M. Brunelle-Côté :** La réserve est une réserve annuelle. Vous vous rappellerez que quand je suis venu témoigner au mois de juin sur les budgets supplémentaires, on avait augmenté la réserve de 750 millions à 1 milliard de dollars. Il n'y a pas d'ajustement à la réserve parce que la situation politique est plus volatile.

**Le sénateur Forest :** Cela permet de bâtir un pont entre la fin des négociations et l'obtention des crédits nécessaires.

**M. Brunelle-Côté :** Oui. Le montant d'un milliard de dollars reste une réserve. Comme vous l'avez mentionné, dans le Budget supplémentaire des dépenses, on a 21,6 milliards de dollars de dépenses. La réserve est de 1 milliard de dollars.

**Le sénateur Forest :** C'est somme toute modeste.

**M. Brunelle-Côté :** C'est somme toute modeste. Il faut que les ministères gèrent de façon prudente et intelligente jusqu'à ce que le Budget supplémentaire des dépenses (B) soit adopté.

**Le sénateur Forest :** En ce qui concerne Phénix, je comprends que vous faites depuis cet automne des mises à l'essai du nouveau système Dayforce, qui doit remplacer le système de paie actuel. En plus, il va remplacer le système de gestion des ressources humaines dans différents ministères.

Le comité s'est longuement penché sur Phénix, et nous sommes encore préoccupés à ce sujet. Est-ce possible de nous faire une mise à jour sur ces essais? À mon avis, cela a manqué cruellement avant de lancer l'application Phénix. Est-ce qu'on tient compte de tous les facteurs, les références, les pondérables et les impondérables qui peuvent influencer notre système de paie?

**Karen Cahill, secrétaire adjointe et dirigeante principale des finances, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Merci pour votre question. Tout d'abord, il y a du financement dans le Budget supplémentaire des dépenses (B) pour Phénix, pour le système de paie des ressources humaines. Par contre, c'est pour appuyer le Secrétariat du Conseil du Trésor, sous la dirigeante principale des ressources humaines en tant que propriétaire d'affaires, si je puis m'exprimer ainsi. C'est sûr que l'on souhaite adopter une approche d'entreprise, et non une approche en silo quant à la stratégie d'implantation d'un nouveau système de paie et d'un nouveau système de ressources humaines. Cette approche a quatre piliers : la paie, les ressources

I will refer you to my colleagues from Public Services and Procurement Canada, or PSPC, for your questions on the progress of the ongoing tests.

**Senator Forest:** I find that a little overambitious. As they say, it might be biting off more than you can chew.

The pay system that has caused us a lot of headaches will be replaced by a system that not only handles payroll, but also human resources and management. It will perform four functions. Are you not concerned it's a little ambitious?

**Ms. Cahill:** As I said, our colleagues at PSPC are the ones doing the tests and handling payroll management. I don't have that information, senator.

[English]

**Senator Smith:** I would like to look into the issue of delayed tabling of public accounts. Who should I talk to on that particular issue?

**Mr. Brunelle-Côté:** I guess I would be the one.

**Senator Smith:** The Parliamentary Budget Officer continues to raise concerns about the delayed public accounts. A large portion of these estimates includes Indigenous spending as well as spending on personnel.

As the Public Accounts of Canada have not yet been tabled, there has been no complete audit of what has been spent and what has been lapsed in the last fiscal year.

Can you see why this is a major concern for us? What specific guidance does the Treasury Board Secretariat provide to departments to justify their supplementary funding requests in the absence of public accounts?

**Mr. Brunelle-Côté:** Thank you for the question. I was expecting this one. It's a good question.

As you know, the production of the Public Accounts of Canada is a complex endeavour. It requires a lot of work to ensure the accuracy and that people are fluent in accounting standards et cetera.

humaines, les données ainsi que la gestion. De notre côté, au Secrétariat du Conseil du Trésor, nous serons en mesure d'utiliser un nouveau système de paie qui pourra éventuellement remplacer Phénix.

Pour ce qui est des progrès concernant les essais qui sont faits actuellement, je vais vous référer à mes collègues de SPAC, Services publics et Approvisionnement Canada.

**Le sénateur Forest :** Je trouve cela un peu trop ambitieux. Il y a un proverbe qui dit : « Qui trop embrasse mal étreint. »

On remplace un système de paie avec lequel nous avons eu énormément de difficultés par un système qui, en plus de gérer la paie, va gérer les ressources humaines et la gestion et qui aura donc quatre fonctions. Vous n'êtes pas inquiète par rapport à cette ambition?

**Mme Cahill :** Comme je vous l'ai mentionné, ce sont surtout nos collègues de SPAC qui font les essais et qui s'occupent de la gestion de la paie. Je n'ai pas cette information, sénateur.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** J'aimerais aborder la question du retard dans le dépôt des comptes publics. À qui devrais-je m'adresser à ce sujet?

**M. Brunelle-Côté :** Je pense que je suis la personne appropriée.

**Le sénateur Smith :** Le directeur parlementaire du budget continue de s'inquiéter des retards dans le dépôt des comptes publics. Une grande partie de ce budget des dépenses comprend des dépenses liées aux Autochtones et au personnel.

Puisque les Comptes publics du Canada n'ont pas encore été déposés, il n'y a pas eu de vérification complète des montants dépensés et des montants reportés au cours du dernier exercice financier.

Pouvez-vous comprendre pourquoi il s'agit d'une préoccupation majeure pour nous? Quelles directives précises le Secrétariat du Conseil du Trésor donne-t-il aux ministères pour justifier les demandes de fonds supplémentaires en l'absence de comptes publics?

**M. Brunelle-Côté :** Je vous remercie de votre question. Je m'y attendais. C'est une bonne question.

Comme vous le savez, la production des Comptes publics du Canada est une entreprise complexe. Elle exige beaucoup de travail pour garantir l'exactitude et la maîtrise des normes comptables, etc.

The Comptroller General, with their partners, is working hard to produce the public accounts for this year. It is my understanding that the public accounts have been transmitted to the Auditor General for review.

As was pointed out during Mr. Giroux's presentation yesterday, under the Financial Administration Act, the government has until the end of the calendar year to produce the public accounts, so by December 31. The government is committed to preparing the public accounts by that date.

That said, I fully recognize the importance of transparency and I fully recognize that without the public accounts, some decisions — in an ideal world, it would be better to have full information. We fully recognize that.

**Senator Smith:** If you had a three-step plan to try to get this situation back to a more acceptable level, what would those three steps be?

**Mr. Brunelle-Côté:** Three steps?

**Senator Smith:** It depends if there are three. I'm just wondering out loud whether there is a plan in place, and, if so, is it in a position that can be understood easily for people like ourselves so that we could be better informed?

**Mr. Brunelle-Côté:** The government has committed, in a response to the public accounts committee, to producing the public accounts in the future by 2025 for October 2015 as of next year. That will be a positive step. This is more or less aligned with the recommendations of the Parliamentary Budget Officer.

But the situation this year is somewhat unusual in terms of the late tabling. We recognize that.

**Senator Smith:** Thank you.

[*Translation*]

**The Chair:** I'd like to add something. From what I understand, you have discussions with the Auditor General. You have sent different versions to the Auditor General and seem to be having discussions with her, but when will the final report be sent to the Auditor General?

**Mr. Brunelle-Côté:** My understanding is that the Auditor General has received a report and we're waiting for her final word. The government is promising to table the report under the legislation by December 31.

La contrôlease générale, avec ses partenaires, travaille sans relâche pour produire les comptes publics de cette année. Je crois comprendre que les comptes publics ont été transmis à la vérificatrice générale aux fins d'examen.

Comme l'a souligné M. Giroux dans la déclaration préliminaire qu'il a faite hier, en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques, le gouvernement a jusqu'à la fin de l'année civile pour produire les comptes publics, c'est-à-dire jusqu'au 31 décembre. Le gouvernement s'est engagé à préparer les comptes publics d'ici cette date.

Cela dit, je reconnais pleinement l'importance de la transparence et je reconnais pleinement que sans les comptes publics, certaines décisions... Dans un monde idéal, il serait préférable de disposer de renseignements complets. Nous en sommes tout à fait conscients.

**Le sénateur Smith :** Si vous aviez un plan en trois étapes pour tenter de ramener la situation à un niveau plus acceptable, quelles seraient ces trois étapes?

**M. Brunelle-Côté :** Trois étapes?

**Le sénateur Smith :** Cela dépend s'il y en a trois. Je me demande simplement s'il y a un plan en place et, le cas échéant, s'il est facile à comprendre pour des gens comme nous, afin que nous soyons mieux informés.

**M. Brunelle-Côté :** Le gouvernement s'est engagé, dans une réponse au Comité permanent des comptes publics, à produire les comptes publics, à partir de 2025, le 15 octobre, donc dès l'année prochaine. Ce sera une mesure positive et cela correspond plus ou moins aux recommandations du directeur parlementaire du budget.

Toutefois, cette année, la situation est quelque peu inhabituelle en ce qui concerne le dépôt tardif. Nous en sommes très conscients.

**Le sénateur Smith :** Je vous remercie.

[*Français*]

**Le président :** J'aimerais ajouter ceci : selon ce que je comprends, vous avez des échanges avec le vérificateur général; vous avez envoyé différentes versions au vérificateur général et il semble y avoir des échanges entre vous et le vérificateur général, mais quand le rapport final sera-t-il envoyé au vérificateur général?

**M. Brunelle-Côté :** Ma compréhension est que la vérificatrice générale a reçu un rapport et qu'on attend son avis final; le gouvernement promet de déposer le rapport en vertu de la loi avant le 31 décembre.

**The Chair:** What you sent was the final report. You finished your work and sent the final report to the Auditor General as you would like it presented?

**Mr. Brunelle-Côté:** Discussions between the Auditor General and the Comptroller General are confidential. I have no information about them.

**The Chair:** You can't confirm that the final version of the aggregate statement report, which needs to be published under the legislation, was sent to the Auditor General. When do you plan to send it?

**Mr. Brunelle-Côté:** I'll check. I think it's the final version, but I'll have to check that.

**The Chair:** I hope you'll be able to let us know soon, because we can't wait until the end of December.

**Mr. Brunelle-Côté:** I promise.

[English]

**Senator Smith:** I would like to look at the issue of incomplete progress on program performance indicators. The Treasury Board Secretariat has a target of 90% of government programs having performance indicators by 2024-25. But progress made in this regard has been incremental, standing at 87% in 2022-23. What systemic barriers are preventing the remaining programs from adopting performance indicators? How is the Treasury Board Secretariat addressing these challenges?

**Mr. Brunelle-Côté:** That's also a very good question. You are right. The goal is to have 90% of the programs with results measurements. We are at 87%, so we are falling short. Treasury Board has the centre for performance and results measurements. We are in discussion with departments constantly to ensure that they have results. When there is a Treasury Board submission asking for money, we ensure there is a results section in there so that the departments commit to measuring and tracking results. That's our main tool.

We also have a policy on results that guides us, and we are currently reviewing our policy on results to ensure that departments measure results for their own programs.

**Senator Smith:** With those departments lagging behind in implementing performance indicators — if so — what targeted support or accountability mechanisms are in place to deal with

**Le président :** Ce que vous avez envoyé, c'est le rapport final. Vous avez terminé votre travail et c'est le rapport final, tel que vous voulez qu'il soit présenté, que vous avez envoyé à la vérificatrice générale?

**M. Brunelle-Côté :** Les discussions entre la vérificatrice générale et la contrôlease générale sont des discussions privilégiées; je n'ai pas d'information à cet effet.

**Le président :** Vous ne pouvez pas me confirmer que, selon vous, la version finale du rapport des états consolidés qui doivent être publiés en vertu de la loi a été envoyée à la vérificatrice générale. Sinon, quand prévoyez-vous de l'envoyer?

**M. Brunelle-Côté :** Je vais vérifier; je crois que c'est la version finale, mais je dois vérifier cette information.

**Le président :** J'espère que vous pourrez nous le faire savoir rapidement, parce qu'on ne peut pas attendre à la fin de décembre.

**M. Brunelle-Côté :** C'est promis.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** J'aimerais maintenant aborder la question des progrès incomplets en ce qui concerne les indicateurs de rendement des programmes. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a pour objectif que 90 % des programmes gouvernementaux soient dotés d'indicateurs de performance d'ici 2024-2025. Toutefois, les progrès à cet égard sont graduels, car on a atteint 87 % en 2022-2023. Quels sont les obstacles systémiques qui empêchent les programmes restants de se doter d'indicateurs de rendement? Comment le Secrétariat du Conseil du Trésor relève-t-il ces défis?

**M. Brunelle-Côté :** C'est également une très bonne question. Vous avez raison. L'objectif est de faire en sorte que 90 % des programmes soient dotés de moyens de mesurer les résultats. Nous avons atteint 87 %, ce qui signifie que nous ne sommes pas à la hauteur. Le Conseil du Trésor dispose d'un centre d'évaluation du rendement et des résultats. Nous sommes en communication constante avec les ministères pour nous assurer qu'ils ont des résultats. Lorsque le Conseil du Trésor présente une demande de fonds, nous nous assurons qu'elle contient une partie sur les résultats dans laquelle les ministères s'engagent à mesurer et à suivre ces résultats. C'est notre outil principal.

Nous avons également une politique sur les résultats pour nous guider, et nous sommes en train de la réviser pour nous assurer que les ministères mesurent les résultats de leurs propres programmes.

**Le sénateur Smith :** Quels soutiens ciblés ou quels mécanismes de reddition de comptes sont en place — le cas échéant — pour traiter la question des ministères qui accusent un



this issue? Is there a specific plan in place to get those folks up to the acceptable level?

**Mr. Brunelle-Côté:** It is the responsibility of the deputy heads to ensure they try to hit their own targets. They set the targets. We help them to set the targets, but it is the responsibility of the deputy head. The deputy heads are accountable to ensure that they meet the targets.

Also, when we publish the Departmental Results Report at the end of the year, the results are public, so it is for bodies like yours to put pressure on organizations and for Canadians to put pressure.

**Senator Smith:** Do you have a sense that you are going in the right direction?

**Mr. Brunelle-Côté:** At 87%, there is still work to do. There is always room for improvement; we recognize that. But departments, more and more, are having meaningful targets. Because they are in charge of their own targets, there is always the danger that people will put in place targets that are easy to achieve. But it is not the case. We challenge them to make sure they are measurable targets, and they have the data. They don't change their targets every year. In the past, a lot of departments were regularly changing their targets. Now we have a system in place where we review the targets. They cannot change their targets every year. That same target is there for at least three years so we can track progress. That's the type of work we are doing to ensure that Canadians get value for the dollars that are spent.

[Translation]

**Senator Dalphond:** Welcome to the Standing Senate Committee on National Finance.

My first question is about immigration and citizenship. You mentioned that in your opening remarks. A supplementary estimate of \$1.2 billion is proposed, half of which essentially goes to funding for asylum seekers in Quebec, or close to \$600 million. Is that an agreement that was just reached before the Main Estimates were tabled?

**Mr. Brunelle-Côté:** If that's in the supplementary estimates, it's accurate. We didn't have that information when we drafted the Main Estimates.

**Senator Dalphond:** Therefore, \$600 million was released in the few months between the Main Estimates and the Supplementary Estimates?

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes.

retard dans la mise en œuvre d'indicateurs de rendement? Y a-t-il un plan détaillé en place pour amener ces ministères à un niveau acceptable?

**M. Brunelle-Côté :** Il incombe aux administrateurs généraux de s'assurer qu'ils tentent d'atteindre leurs propres objectifs. Ce sont eux qui fixent les objectifs. Nous les aidons à fixer ces objectifs, mais c'est la responsabilité des administrateurs généraux. Ils doivent ensuite rendre compte qu'ils atteignent ces objectifs.

De plus, lorsque nous publions le Rapport sur les résultats ministériels à la fin de l'année, ces résultats sont publics, de sorte qu'il appartient à des organismes comme le vôtre, ainsi qu'aux Canadiens, d'exercer des pressions sur ces ministères.

**Le sénateur Smith :** Avez-vous l'impression d'avancer dans la bonne direction?

**M. Brunelle-Côté :** À 87 %, il y a encore du travail à faire. Il y a toujours place à l'amélioration et nous en sommes conscients. Toutefois, les ministères ont de plus en plus des objectifs fondés. Étant donné qu'ils sont responsables d'établir leurs propres objectifs, il y a toujours un risque qu'ils mettent en place des objectifs faciles à atteindre. Toutefois, ce n'est pas le cas. Nous leur demandons de s'assurer qu'il s'agit d'objectifs mesurables et qu'ils disposent des données nécessaires. Ils ne changent pas d'objectifs chaque année. Auparavant, de nombreux ministères modifiaient fréquemment leurs objectifs. Nous avons maintenant un système qui nous permet d'examiner les objectifs. Ils ne peuvent donc pas changer leurs objectifs chaque année. Le même objectif reste en place pendant au moins trois ans, afin que nous puissions suivre les progrès accomplis. C'est le type de travail que nous effectuons pour garantir l'optimisation de l'argent des Canadiens.

[Français]

**Le sénateur Dalphond :** Bienvenue au Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Ma première question porte sur l'immigration et la citoyenneté. Vous en avez parlé dans votre allocution d'ouverture; un budget supplémentaire de 1,2 milliard de dollars est proposé, dont la moitié va essentiellement à un financement pour les demandeurs d'asile au Québec, soit pratiquement 600 millions de dollars. Est-ce une entente qui vient de se conclure depuis que le budget principal a été soumis?

**M. Brunelle-Côté :** Si c'est dans le budget supplémentaire, c'est exact; on n'avait pas l'information au moment de dresser le budget principal.

**Le sénateur Dalphond :** Alors, c'est quand même 600 millions de dollars qui ont été débloqués en quelques mois, depuis le budget principal jusqu'au budget supplémentaire?

**M. Brunelle-Côté :** Oui.

**Senator Dalphond:** Does the \$232 million go to funding temporary health programs related to asylum seekers? When the Main Estimates were drafted, no one knew that the amounts needed to be paid?

**Karine Paré, Executive Director, Expenditure Management Sector, Treasure Board of Canada Secretariat:** We often have to adjust the envelopes for health programs. That's why it wasn't in the Main Estimates. They have a budget that is included in the Main Estimates. We had to increase the budget related to those expenditures. That's why it's in the Supplementary Estimates (B).

**Senator Dalphond:** The envelope was increased because there are more refugees than expected?

**Ms. Paré:** I presume. The department could confirm that for you.

**Senator Dalphond:** I understand.

**Ms. Paré:** However, it should be related to demand.

**Senator Dalphond:** I will also talk about the Department of National Defence. I understand that they, and not you, make the supplementary estimates requests. However, you review them and include them in your overall demand.

For example, there is \$300 million to fund a supply ship. There is another \$300 million for frigates. Did the Department of National Defence decide to renovate the frigates since the budget? Is that the kind of thing that the Army plans years in advance? Why is that in the Supplementary Estimates (B)? Were you given an explanation for that?

**Mr. Brunelle-Côté:** These are major capital expenditures. There is a bit of uncertainty. In the case of the frigates, they rolled the funds over from one year to the next. I don't have the figures with me today. They had the funds for other years and rolled them over to other years. That's what's in the Supplementary Estimates (B).

**Ms. Paré:** The frigate is an item in the budget. It wasn't quite fully ready for the employees. They don't always have time to present their implementation plan. However, they have items that are complex projects, including the two you mentioned. They sometimes have to realign the funding as the project evolves. At this point, the funds are realigned. That's why they're presented in the supplementary estimates.

**Le sénateur Dalphond :** Les 232 millions de dollars pour le financement des programmes de santé temporaires sont-ils liés aux demandeurs d'asile? On ne savait pas, au moment de dresser le budget principal, qu'il fallait payer certains montants?

**Karine Paré, directrice exécutive, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Souvent, on doit ajuster les enveloppes pour ce qui est des programmes de santé. C'est pour cela que ce n'était pas dans le Budget principal des dépenses. Ils ont un budget qui est inclus dans le Budget principal des dépenses. On a dû augmenter le budget lié à ces dépenses. C'est pour cela que c'est dans le Budget supplémentaire des dépenses (B).

**Le sénateur Dalphond :** On a augmenté l'enveloppe parce qu'il y a plus de réfugiés que prévu?

**Mme Paré :** J'imagine. Ce serait plutôt au ministère de vous donner cette confirmation.

**Le sénateur Dalphond :** Je comprends.

**Mme Paré :** Toutefois, cela devrait être en lien avec la demande.

**Le sénateur Dalphond :** Je vais aussi parler du ministère de la Défense nationale. Je comprends que ce n'est pas vous qui faites les demandes budgétaires supplémentaires, ce sont eux. Toutefois, vous les révisiez, puis vous les incluez dans votre demande globale.

Par exemple, on a un fonds de 300 millions de dollars pour le financement d'un bateau d'approvisionnement. Il y a un autre montant de 300 millions de dollars pour les frégates. Cela a-t-il été décidé par le ministère de la Défense nationale de rénover les frégates depuis le budget? Est-ce le genre de choses que l'armée planifie avec un certain nombre d'années d'avance? Pourquoi retrouve-t-on cela dans le Budget supplémentaire des dépenses (B)? Est-ce qu'on vous a donné une explication pour cela?

**M. Brunelle-Côté :** Il s'agit de dépenses de capital importantes. Il y a un peu d'incertitude. Dans le cas des frégates, ils ont échelonné les fonds d'une année à l'autre. Je n'ai pas les chiffres avec moi aujourd'hui. Ils avaient les fonds pour d'autres années et ils ont rééchelonné les fonds sur d'autres années. C'est ce qui se trouve dans le Budget supplémentaire des dépenses (B).

**Mme Paré :** Pour ce qui est de la frégate, c'est un élément de budget. Ce n'était pas nécessairement complètement prêt pour les salariés. Ils n'ont pas toujours le temps de présenter leur plan de mise en œuvre. Toutefois, ils ont des éléments qui sont des projets complexes, dont ceux que vous avez mentionnés. Ils doivent parfois réaligner le financement en fonction de l'évolution du projet. À ce moment-là, les fonds sont réalignés. On les présente donc dans les budgets supplémentaires des dépenses.

**Senator Dalphond:** Since the Treasury Board's role is to monitor public finances, do you ever wonder what's going on when a department requests \$300 million for a project that has already been ongoing for a year or two? Do you wonder how it's possible that their forecasts were \$300 million under cost?

**Mr. Brunelle-Côté:** That's basically the role of the Treasury Board. That's what we do every week. Each of the proposals you see in the Supplementary Estimates (B) is sent to the Treasury Board. The ministers have a discussion. Before the discussion with the ministers, the Treasury Board Secretariat obviously asks questions to make sure the ministers have all the information they need to make soundest decisions.

**Senator Dalphond:** How is it possible that it wasn't included in the Main Estimates? You say it's unfortunate that it wasn't included, but you will include it because it seems reasonable to say that they need \$300 million more? Do you lecture them a bit? Ask them to be more rigorous in their planning?

**Mr. Brunelle-Côté:** It depends. There are different types of initiatives. For budget-related initiatives—

**Senator Dalphond:** They're long-term.

**Mr. Brunelle-Côté:** However, they're budget-related initiatives. As you know, the Main Estimates were finalized before the budget this year. That's why it was announced in the budget. That's why it wasn't in the Main Estimates, in this specific case.

**Senator Dalphond:** For example, the supply ship doesn't have "budget" written next to it. It's still \$300 million. The ship exists, which isn't specifically in the budget. It isn't an item with "budget" written next to it.

**Mr. Brunelle-Côté:** It was a financial decision that was made off-cycle, and therefore off-budget. That's the kind of question that is asked or should be asked. I don't have any information about that item in particular. The decision was made outside the budget cycle. Therefore, it was made off-budget.

**Senator Dalphond:** Off-budget means that it wasn't foreseen during the initial budget request, then suddenly they say they need to renovate?

**Le sénateur Dalphond :** Puisque le Conseil du Trésor exerce un rôle de surveillance des finances publiques, lorsqu'un ministère arrive avec une demande de 300 millions de dollars pour un projet qui était déjà en marche depuis un an ou deux, posez-vous des questions? Demandez-vous comment c'est possible que leurs prévisions soient de 300 millions de dollars en bas du coût?

**M. Brunelle-Côté :** C'est essentiellement le rôle du Conseil du Trésor. C'est ce que l'on fait chaque semaine. Chacune des propositions que vous voyez dans le Budget supplémentaire des dépenses (B) est passée au Conseil du Trésor. Les ministres ont eu une discussion. Avant la discussion avec les ministres, évidemment, le Secrétariat du Conseil du Trésor pose des questions pour s'assurer que les ministres ont toutes les informations pour prendre les décisions les plus judicieuses.

**Le sénateur Dalphond :** Comment se fait-il que cela n'ait pas été inclus dans le Budget principal des dépenses? Vous dites-vous que c'est malheureux que cela n'ait pas été inclus, mais que vous allez le faire, parce que cela semble raisonnable de dire qu'il faudra 300 millions de dollars de plus? Les sermonne-t-on un peu? Leur demande-t-on de faire une planification plus rigoureuse?

**M. Brunelle-Côté :** Cela dépend. Il y a différents types d'initiatives. Pour les initiatives qui sont liées au budget...

**Le sénateur Dalphond :** C'est à long terme.

**M. Brunelle-Côté :** Toutefois, ce sont des initiatives qui sont liées au budget. Comme vous le savez, la finalisation des estimations principales du Budget principal des dépenses s'est faite avant le budget cette année. C'est pour cela que c'est une annonce qui a été faite dans le budget. C'est pour cela que ce n'était pas dans le Budget principal des dépenses, dans ce cas précis.

**Le sénateur Dalphond :** Par exemple, ce n'est pas écrit « budget » pour le bateau de soutien. C'est quand même 300 millions de dollars. C'est un bateau qui existe et cela n'est pas au budget comme tel. Ce n'est pas un élément pour lequel c'est écrit « budget ».

**M. Brunelle-Côté :** C'est une décision financière qui a été prise hors cycle, donc hors budget. C'est le genre de question qu'on devrait poser ou que l'on pose. Je n'ai pas d'information sur cet élément en particulier. C'est une décision qui a été prise hors cycle budgétaire. Donc, il s'agit d'une décision qui a été prise hors budget.

**Le sénateur Dalphond :** Hors budget, cela signifie que ce n'était pas prévu au moment de la demande de budget initiale, et tout d'un coup, on dit qu'il faut rénover?

**Mr. Brunelle-Côté:** No. It was a decision that was made. Budgetary decisions are usually made either within the budget or in the Fall Economic Statement. The decision was made between the two, hence off-cycle.

**Senator Dalphond:** Thank you.

**Senator Oudar:** I'll continue in the same vein as my colleagues Senator Smith and Senator Dalphond. I'll come back to the role of the Treasury Board. I did my homework before coming here. I'm subbing for Senator MacAdam today.

On your website, I read up on the Treasury Board's role. I'm very familiar with the role of the provincial Treasury Board. I'm a little surprised to hear your answer to Senator Smith's question. According to your website, the Treasury Board has four main priorities: government spending oversight, administrative leadership, the employer's role and regulatory oversight.

Regarding your administrative leadership role, it says the Treasury Board has to guide government-wide initiatives, then establish the federal administration's strategic directions. It needs to ensure that spending oversight is efficient, effective and contributes to government priorities. I could clearly see the leadership role you play with the departments and organizations to challenge and question spending and redirect some things. I hope you'll reassure me.

Thank you for publishing not only your targets, but also your indicators. For one of those indicators, the government has good financial and asset management practices. The target was 100%. That's wonderful. You're about to publish your results. I only have the 2022-23 numbers, which show 65%. That means 35% of the targets were not achieved, which suggests that, in 35% of cases, the government doesn't have good financial and asset management practices.

I'd like you to comment on Treasury Board's role in correctly orienting departments and agencies and challenging and questioning them. As you said earlier, this is all being done for Canadians' benefit. And yours, I'm sure. I'll let you speak to that.

**Mr. Brunelle-Côté:** That's the challenge we're dealing with. As you said, that's Treasury Board's role. I can assure you that, as I said, all of the expenses that were included were challenged. We asked important questions.

**M. Brunelle-Côté :** Non. C'est une décision qui a été prise. Habituellement, les décisions budgétaires sont prises soit dans le cadre du budget ou dans l'énoncé économique de l'automne; c'est donc une décision qui s'est prise entre ces deux moments, donc hors cycle.

**Le sénateur Dalphond :** Je vous remercie.

**La sénatrice Oudar :** Je vais continuer dans la même foulée que mes deux collègues les sénateurs Smith et Dalphond. Je vais revenir — en français moi aussi — sur le rôle du Conseil du Trésor. J'ai fait mes devoirs avant de venir ici. Je remplace la sénatrice MacAdam aujourd'hui.

Sur votre site Web, j'ai lu des choses sur le rôle du Conseil du Trésor. Je connais très bien le rôle du Conseil du trésor provincial. Je suis un peu étonnée d'entendre votre réponse au sénateur Smith en anglais. Selon votre site, le Conseil du Trésor a quatre grandes priorités : la surveillance des dépenses gouvernementales, le leadership administratif, le rôle d'employeur et la surveillance réglementaire.

En ce qui concerne votre rôle de leadership administratif, on dit bien que le Conseil du Trésor doit diriger des initiatives pangouvernementales, puis établir les orientations stratégiques de l'administration fédérale. Quant à la surveillance des dépenses, il doit s'assurer qu'elles sont efficaces, efficaces et qu'elles contribuent aux priorités gouvernementales. Je voyais très bien le rôle de leadership que vous jouez auprès des ministères et organismes pour défier les dépenses, les questionner et réorienter certaines choses. J'espère que vous allez me rassurer.

Je vous remercie de publier non seulement vos cibles, mais aussi vos indicateurs. Pour un indicateur qui fait partie de ces éléments, le gouvernement dispose de bonnes pratiques de gestion des finances des actifs. On s'est fixé 100 %; c'est merveilleux. Vous vous apprêtez à publier vos résultats. J'ai seulement ceux de 2022-2023, qui sont à 65 %, ce qui signifie donc que 35 % des résultats ne sont pas atteints. Cela nous porte à croire que, dans 35 % des cas, le gouvernement n'a pas de bonnes pratiques de gestion des finances ni de ses actifs.

Je veux vous entendre sur le rôle du Conseil du Trésor pour ce qui est d'orienter de la bonne façon les ministères et les organismes, de les défier et de les questionner. Vous l'avez bien mentionné plus tôt, c'est pour le bénéfice de tous les Canadiens et Canadiennes qu'on fait tout cela. Vous aussi, j'en suis certaine. Je veux vous permettre de répondre là-dessus.

**M. Brunelle-Côté :** C'est le défi auquel on fait face. Vous l'avez bien indiqué, c'est le rôle du Conseil du Trésor. Soyez rassurée : pour l'ensemble des dépenses, comme je l'ai mentionné, toutes les dépenses qui sont incluses ont été défiées; on a posé des questions importantes.

The same goes for results. When Treasury Board receives a request, we ensure that the department will measure the results and set targets. That is part of the submission to Treasury Board, and the ministers will see that. We monitor closely all year long. As you said, we play a leadership role in promoting best management practices.

**Senator Oudar:** Regarding expected results, I'm sure you'll tell me that you can't disclose the real 2023-24 results to us this evening. I'm sure you know them, but they haven't been through the whole process. You set the 100% target yourself. Can you at least tell us if, when it comes to the target, the government has good management and financial practices for its assets? In other words, does it have good internal control systems to achieve effective ongoing monitoring in departments and agencies? Are you close to the 100% target you set for yourselves? Can you share the actual result? I would be happy to hear it.

**Mr. Brunelle-Côté:** I'm not exactly sure. If the goal is 100% and we're at 65%, then there's a lot of work to do. The Treasury Board's role is to make sure the work is getting done and to follow up on that. As an organization, we can't be happy with 65% when our goal is 100%.

**Senator Oudar:** What action plan have you implemented? You're improving: You were at 46% in 2021 and 39% in 2020. You could say you're improving and you're happy with that, but I'm sure you're not.

What is your internal action plan? What measures are you implementing to achieve 100%?

**Mr. Brunelle-Côté:** As you pointed out, there has been significant progress over the years. That significant progress happened because we implemented measures. Regarding this particular measure, I'll have to get back to you. I have to take a close look at exactly what this measure is, because I don't have all the indicators.

**Senator Oudar:** This being the finance committee, the performance indicator is the percentage of principal financial management procedures for which an internal control system has been implemented and which have reached the ongoing monitoring stage. That's 100% in the indicator, and I congratulate you on setting that 100% target. That's very good. It's in line with our ambitions, as I'm sure it is with yours, but what target or action plan have you implemented internally to achieve that 100%?

**Mr. Brunelle-Côté:** I have to admit that I don't know all the indicators, so I'll have to take a look at this one, but I promise I'll get back to you with an answer.

C'est la même chose pour la question des résultats. Lorsqu'une demande parvient au Conseil du Trésor, on s'assure que le ministère mesurera les résultats et établira des cibles. Cela figurera dans la soumission au Conseil du Trésor et les ministres verront cela. On fait le suivi fidèlement tout au long de l'année. Comme vous l'avez indiqué, on joue un rôle de leadership dans la promotion des meilleures pratiques de gestion.

**La sénatrice Oudar :** Quant aux résultats anticipés, je suis certaine que vous allez me répondre que vous ne pouvez pas nous divulguer les résultats réels de 2023-2024 ce soir. Vous les connaissez sûrement. Toutefois, ils n'ont pas franchi toutes les étapes. La cible que vous vous étiez fixée est de 100 %. Pourriez-vous au moins nous dire si, en ce qui concerne la cible, le gouvernement dispose de bonnes pratiques de gestion et de finance de ses actifs, c'est-à-dire s'il établit de bons systèmes de contrôle interne pour atteindre une surveillance efficace en continu dans les ministères et organismes? Êtes-vous près de la cible de 100 % que vous vous étiez fixée? Pouvez-vous donner le véritable résultat? Je le prendrais avec plaisir.

**M. Brunelle-Côté :** Je ne sais pas exactement. Bien sûr, à 65 %, et si l'objectif est de 100 %, il reste du travail important à faire. C'est le rôle du Conseil du Trésor de s'assurer que le travail se fait et de faire le suivi. En tant qu'organisation, on ne peut pas être satisfait d'obtenir un résultat de 65 % quand on s'est fixé un objectif de 100 %.

**La sénatrice Oudar :** Quel plan d'action mettez-vous en œuvre? Vous êtes en augmentation, car vous aviez obtenu 46 % en 2021 et 39 % en 2020. Vous pourriez me dire qu'il s'agit d'une augmentation et qu'on pourrait s'en déclarer satisfait. Je suis certaine que cela ne vous satisfait pas.

Quel est votre plan d'action à l'interne? Quelles mesures mettez-vous en œuvre pour atteindre 100 %?

**M. Brunelle-Côté :** Comme vous l'avez noté, il y a un progrès marqué au fil des ans. Il y a un progrès marqué parce qu'on réussit à mettre en place des mesures. Mais sur cette mesure, je devrai vous revenir. Je dois analyser plus précisément quelle est cette mesure exacte, parce que je n'ai pas tous les indicateurs.

**La sénatrice Oudar :** Puisqu'on est au Comité des finances, l'indicateur de rendement, c'est le pourcentage des principaux processus de gestion des finances pour lequel un système de contrôle interne a été mis en place et qui ont atteint l'étape de la surveillance continue. C'est 100 % dans l'indicateur, et je vous félicite d'avoir fixé l'objectif de 100 %. C'est très bien, on n'est pas moins ambitieux que cela, et je suis certaine que vous ne l'êtes pas non plus. Mais quelle cible ou quel plan d'action avez-vous mis en œuvre à l'interne pour arriver à atteindre ces 100 %?

**M. Brunelle-Côté :** Je dois avouer que je ne connais pas tous les indicateurs, donc je devrai revoir celui-ci. Mais je vous promets de revenir avec une réponse.

**Senator Oudar:** Please send your answer to the chair and the clerk. However, in terms of my question, the deadline for hitting the target was March 2024. It's now almost December.

Thank you.

[*English*]

**Senator Kingston:** Welcome, everyone. This is a follow-up question from yesterday with the Parliamentary Budget Officer. I'm just wondering about this. It's the statutory increase related to the Canada Carbon Rebate for small businesses. It's \$2.6 billion, and for individuals it's another \$307 million. When I was talking to him yesterday, he suggested that you may know — because you do question people, as you said — what they spent last year. They do have a revenue source for that, but can you explain those numbers? Why the \$3.2 billion to small business?

**Mr. Brunelle-Côté:** It is \$2.6 billion. There is \$2.6 for businesses and \$307 million for individuals.

This is related to a Budget 2024 announcement that would return a portion to businesses. That is done through the Canada Revenue Agency, or CRA, and the rebate is estimated at \$2.6 billion.

**Senator Kingston:** So that was not done in the last fiscal year?

**Mr. Brunelle-Côté:** No. There was a promise to return these revenues to small businesses. It took a long time for the government to come to agreement on how to do this, and in the budget they announced that we will do it this way.

**Senator Kingston:** Does that cover just three months, does it cover 15 months or does it cover longer than that in terms of the rebate?

**Mr. Brunelle-Côté:** That must cover — I don't have this information. This is too detailed. I will have to ask the department in charge of the rebate.

**Senator Kingston:** Which department would that be?

**Mr. Brunelle-Côté:** That would be the Department of Finance.

**Senator Kingston:** Okay. I have another question. I am thinking now of Indigenous Services Canada and the \$955.2 million. I have seen this before in your documentation. One of your goals is to improve safe and adequate housing for children on reserve. Children, of course, live in families, so I presume

**La sénatrice Oudar :** Vous ferez parvenir votre réponse au président et au greffier. Cependant, pour les fins de ma question, la date d'atteinte de la cible était mars 2024, alors qu'on sera bientôt en décembre.

Je vous remercie.

[*Traduction*]

**La sénatrice Kingston :** Bienvenue à tous. J'aimerais poser une question de suivi sur la discussion qui a eu lieu hier avec le directeur parlementaire du budget. En effet, je m'interroge sur l'augmentation statutaire liée à la Remise canadienne sur le carbone pour les petites entreprises, qui s'élève à 2,6 milliards de dollars et à 307 millions de dollars pour les particuliers. Lorsque j'ai discuté avec le directeur parlementaire du budget hier, il a laissé entendre que vous connaissiez peut-être — parce que vous posez des questions aux gens, comme vous l'avez dit — les montants qui ont été dépensés l'année dernière. Ils ont une source de revenus pour ces fonds, mais pouvez-vous expliquer ces chiffres? Pourquoi 3,2 milliards de dollars pour les petites entreprises?

**M. Brunelle-Côté :** Il s'agit de 2,6 milliards de dollars pour les entreprises et de 307 millions de dollars pour les particuliers.

Cette mesure est liée à une annonce faite dans le cadre du budget de 2024, qui prévoit le remboursement d'une partie de l'impôt aux entreprises. Cela se fait par l'entremise de l'Agence du revenu du Canada, ou l'ARC, et cette remise est estimée à 2,6 milliards de dollars.

**La sénatrice Kingston :** Cela n'a donc pas été fait au cours du dernier exercice financier?

**M. Brunelle-Côté :** Non. On avait promis de remettre ces revenus aux petites entreprises. Il a fallu beaucoup de temps au gouvernement pour s'entendre sur la façon de procéder, et il a annoncé, dans le budget, qu'il procéderait de cette façon.

**La sénatrice Kingston :** La remise couvre-t-elle seulement trois mois ou couvre-t-elle 15 mois ou une période plus longue?

**M. Brunelle-Côté :** Elle doit couvrir... Je n'ai pas ces renseignements. C'est trop pointu. Je vais devoir demander au ministère responsable du remboursement.

**La sénatrice Kingston :** De quel ministère s'agit-il?

**M. Brunelle-Côté :** Il s'agit du ministère des Finances.

**La sénatrice Kingston :** D'accord. J'ai une autre question qui concerne Services aux Autochtones Canada et le montant de 955,2 millions de dollars que j'ai déjà vu dans votre document. L'un de vos objectifs est d'améliorer la situation des logements sûrs et adéquats pour les enfants dans les réserves. Bien entendu,

those are homes, either renovated or built. You were talking about looking for outcomes. I am wondering how many houses have been improved or built as a result of this program in the previous year?

**Mr. Brunelle-Côté:** This is also a policy question that would be better addressed to the Department of Indigenous Services Canada.

**Senator Kingston:** I do have another question. I'm looking at your own targets. I was a little bit concerned — and this is from the Treasury Board Secretariat 2024-25 departmental plan — the percentage of workers who believe their workplace is psychologically healthy. It has been sort of flatlining for the last three years at 68%. Your target for 2025 is more than 68%. Usually 30% would suggest a critical mass of people who don't consider themselves psychologically healthy. I'm wondering what you are doing in terms of trying to improve those indicators?

**Simon Crabtree, Executive Director, Employee Relations and Total Compensation Sector, Treasury Board of Canada Secretariat:** Again, I'm not sure that is something that we have prepared as an answer for today given what we are here to speak about, but it is certainly something we can get back to you on as a department afterwards.

**Senator Kingston:** Will you put something in writing?

**Mr. Crabtree:** Yes.

**The Chair:** Good try. You will have the answer, but not now.

**Senator Ross:** Thank you all for being here this evening. Circling around to Senator Smith's question, the Auditor General has the final statements, and it typically takes about 30 days after that for us to get the final report. Do you have a sense when that will be tabled? We've only got three sitting weeks left.

**Mr. Brunelle-Côté:** The act stipulates that we have to table before December 31 if the House is sitting. If the House is not sitting, we have 15 days after the return of the House, and we are committed to table.

**Senator Ross:** Do you anticipate that it will be by mid-February?

**Mr. Brunelle-Côté:** Well, it could be December. Based on the legislation, the latest we can table is 15 days after the return of the House if the House is not sitting.

les enfants vivent avec leur famille et je présume donc qu'il s'agit de logements rénovés ou construits. Vous parliez d'obtenir des résultats. J'aimerais savoir combien de logements ont été améliorés ou construits grâce à ce programme au cours de l'année précédente.

**M. Brunelle-Côté :** Il s'agit d'une autre question de politique qu'il serait préférable d'adresser à Services aux Autochtones Canada.

**La sénatrice Kingston :** J'ai une autre question. Je regarde vos propres objectifs. Je suis un peu préoccupée — et cela vient du plan ministériel de 2024-2025 du Secrétariat du Conseil du Trésor — au sujet du pourcentage de travailleurs qui sont d'avis que leur milieu de travail est sain sur le plan psychologique. En effet, au cours des trois dernières années, ce pourcentage n'a pas dépassé 68 %. Votre objectif pour 2025 est supérieur à 68 %. Habituellement, un taux de 30 % suggère une masse critique de personnes qui ne se considèrent pas comme saines sur le plan psychologique. J'aimerais savoir quelles mesures vous mettez en œuvre pour tenter d'améliorer ces indicateurs.

**Simon Crabtree, directeur exécutif, Secteur des Relations avec les employés et de la rémunération globale, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Encore une fois, je ne suis pas sûr que nous ayons préparé une réponse à cette question aujourd'hui, étant donné le sujet dont nous sommes ici pour parler, mais il s'agit certainement d'un élément sur lequel le ministère peut assurer un suivi plus tard.

**La sénatrice Kingston :** Nous ferez-vous parvenir une réponse par écrit?

**M. Crabtree :** Oui.

**Le président :** Bien joué. Vous aurez la réponse, mais pas maintenant.

**La sénatrice Ross :** Je remercie tous les témoins d'être ici ce soir. Pour revenir à la question du sénateur Smith, la vérificatrice générale a reçu les états financiers définitifs, et il faut généralement environ 30 jours pour que nous recevions le rapport final. Avez-vous une idée de la date à laquelle il sera déposé? Il ne nous reste que trois semaines de séance.

**M. Brunelle-Côté :** La loi stipule que nous devons déposer le rapport avant le 31 décembre si la Chambre siège. Si la Chambre ne siège pas, nous avons 15 jours après la reprise des travaux et nous nous sommes engagés à le déposer.

**La sénatrice Ross :** Croyez-vous que ce sera d'ici la mi-février?

**M. Brunelle-Côté :** Cela pourrait être en décembre. En vertu de la loi, nous pouvons déposer le projet de loi au plus tard 15 jours après la reprise des travaux de la Chambre, si elle ne siège pas.

**Senator Ross:** Right. I am just asking if you any sense of the date. You don't. Okay.

If we are looking at next year, you have committed to October 15. That would mean that your final reports would have to get to the Auditor General by mid-September. Is that doable? What will you do differently to get that so much more quickly?

**Mr. Brunelle-Côté:** What will we do differently? That will be a question for the Comptroller General. I assume that if you plan earlier, you can probably try to do it earlier. I'm not privy to the discussions currently about why there is a delay. It is difficult to answer that question.

**Senator Ross:** I will go to another question then. I notice that there is a very large list of what are called "carry forwards," including the Treasury Board at nearly \$10 million, the RCMP is over \$90 million — I'm just picking out a couple of big ones — Shared Services Canada is \$150 million and National Defence is \$720 million. There are a number of big ones. Is this taken into account in Supplementary Estimates (B), and would that be put against the Supplementary Estimates (B) requests? How does that work?

**Mr. Brunelle-Côté:** The rules for the carry forwards are that the departments, at the end of the year, if they have money that is about to lapse, they can carry forward 5% of their operating budget from year to year or 20% of their capital budget. These are the carry forward rules. The numbers that you see are these carry forwards that were permitted by Treasury Board.

**Senator Ross:** So when they ask for Supplementary Estimates (B), is that taken into account? Are the Supplementary Estimates (B) on top of the carry forward?

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes.

**Senator Ross:** The last time you were here, we talked about the contingency fund. Will those carry forwards end up being contingency funds for the departments? If they have not been used and are not needed, then we are giving them more money, how does that work?

**Ms. Paré:** Normally, the carry forwards are part of the financial planning of the departments. Departments will plan accordingly. They don't want to be at zero for year-end because they have to be close to the line, but not too close, and they want to keep a certain amount to fund other priorities from year to year.

**La sénatrice Ross :** D'accord. Je vous demandais simplement si vous avez une idée de la date, mais ce n'est pas le cas. D'accord.

En ce qui concerne l'année prochaine, vous vous êtes engagés à respecter la date du 15 octobre. Cela signifie que vos rapports finaux devront parvenir à la vérificatrice générale avant la mi-septembre. Est-ce faisable? Que ferez-vous différemment pour y arriver beaucoup plus rapidement?

**M. Brunelle-Côté :** Que ferons-nous différemment? C'est une question qu'il faudrait poser à la contrôlease générale. Je présume que si nous planifions plus tôt, nous pouvons probablement essayer de faire les choses plus tôt. Je ne suis pas au courant des discussions en cours sur les raisons de ce retard. Il m'est donc difficile de répondre à cette question.

**La sénatrice Ross :** Je vais donc passer à une autre question. Je remarque qu'il y a une très longue liste de ce qu'on appelle des « reports », notamment 10 millions de dollars pour le Conseil du Trésor, plus de 90 millions de dollars pour la GRC — je ne souligne que les plus élevés —, 150 millions de dollars pour Services partagés Canada et 720 millions de dollars pour le ministère de la Défense nationale. Il y a plusieurs montants élevés. Ces montants sont-ils pris en compte dans le Budget supplémentaire des dépenses (B) ou sont-ils imputés aux demandes faites dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses (B)? Comment cela fonctionne-t-il?

**M. Brunelle-Côté :** Selon les règles en matière de reports, les ministères qui ont des fonds non dépensés à la fin de l'exercice peuvent reporter 5 % de leur budget de fonctionnement à l'exercice suivant ou 20 % de leur budget d'immobilisations. Ce sont les règles en matière de reports. Les montants que vous voyez sont les reports autorisés par le Conseil du Trésor.

**La sénatrice Ross :** Cela est-il pris en compte dans les demandes faites dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses (B)? Le Budget supplémentaire des dépenses (B) s'ajoute-t-il aux montants reportés?

**M. Brunelle-Côté :** Oui.

**La sénatrice Ross :** La dernière fois que vous avez comparu devant le comité, nous avons parlé du fonds de prévoyance. Ces montants reportés finiront-ils par constituer des fonds de prévoyance pour les ministères? S'ils n'ont pas été utilisés et s'ils ne sont pas nécessaires, pourquoi leur donnons-nous plus d'argent? Comment cela fonctionne-t-il?

**Mme Paré :** Habituellement, les reports font partie de la planification financière des ministères. Les ministères planifient donc en conséquence. Ils ne veulent pas être à zéro à la fin de l'exercice parce qu'ils doivent être proches de la limite, mais pas trop, et ils veulent réserver un certain montant pour financer d'autres priorités d'une année à l'autre.



It's part of their overall budget and we don't net that out of the Supplementary Estimates (B) because normally what they have in Supplementary Estimates (B) are new initiatives or top-ups for funding, sometimes grants and contributions as well where they don't have a carry forward amount to move from one year to the other. It is really an amount that the departments are using to manage their operation and their existing programs.

They use it to fund their programs. If they have less in a year, they need to plan accordingly as well if they don't reach their maximum 5%.

**Senator Ross:** Thank you.

[Translation]

**The Chair:** I'm looking at the voted initiatives for National Defence, and I see here \$561 million. It says "Funding for the Canadian Multi-Mission Aircraft project". This project is to procure 16 Poseidon P-8A aircraft.

According to the announcements, this is a US\$5.9-billion acquisition, and the first aircraft were slated for delivery in 2026. I don't understand why there's a request for \$561 million for the year before that.

**Mr. Brunelle-Côté:** These projects are usually done in stages. Big capital projects are split up into several stages. They receive portions of the funding depending on what stage they're at in the capital project planning process.

**The Chair:** This \$561 million is for a year and a half before the first delivery?

**Mr. Brunelle-Côté:** That's too specific a question. That's a question for National Defence.

**The Chair:** Are we getting National Defence? They can hear the question, and I imagine they'll have the answer.

I have a question, because that's extremely fast delivery. The military materiel procurement process isn't usually that fast. My understanding is that this is a government-to-government sale. There was no tender. The government bought the aircraft from another government. Do I have that right?

**Mr. Brunelle-Côté:** Again, I would suggest you ask National Defence that question.

**The Chair:** Didn't you participate in the procurement process?

Ces montants font partie de leur budget global et nous ne les déduisons pas du Budget supplémentaire des dépenses (B) parce qu'ils ont normalement, dans le Budget supplémentaire des dépenses (B), de nouvelles initiatives ou des demandes de financement supplémentaire, et parfois des subventions et des contributions pour lesquelles ils n'ont pas de montant à reporter à l'année suivante. Il s'agit d'un montant que les ministères utilisent pour gérer leur fonctionnement et leurs programmes en cours.

Ils utilisent donc cet argent pour financer leurs programmes. S'ils disposent de moins d'argent au cours d'une année donnée, ils doivent aussi planifier en conséquence s'ils n'atteignent pas leur maximum de 5 %.

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

[Français]

**Le président :** Je regarde la rubrique « Défense nationale » et je vois le montant de 561 millions de dollars. Cela dit : « Fonds destinés au projet d'aéronef multimissions canadien ». Donc, le projet, ce sont les fameux avions Poseidon P-8A et c'est l'acquisition de 16 aéronefs.

Dans les annonces qui ont eu lieu, cette acquisition est de 5,9 milliards de dollars américains et les premiers aéronefs devaient être livrés en 2026. Je m'explique mal pourquoi on demande 561 millions de dollars pour l'année précédente.

**M. Brunelle-Côté :** Habituellement, ces projets se font par étapes. Les grands projets de capital sont séparés en plusieurs étapes. Ils accèdent à une partie du financement selon le stade où ils en sont dans la planification du projet en capital.

**Le président :** Donc, ce sont 561 millions de dollars un an et demi avant d'avoir la première livraison?

**M. Brunelle-Côté :** C'est trop précis comme question. C'est une question pour la Défense nationale.

**Le président :** Est-ce qu'on aura la Défense nationale? Ils entendent la question, j'imagine qu'ils auront la réponse.

Ensuite, je me posais une question, parce que c'est extrêmement rapide comme livraison. Ce n'est pas habituel, dans les processus d'acquisition de matériels militaires, que le processus aille aussi rapidement. J'ai compris que c'était un achat de gouvernement à gouvernement. Il n'y a pas eu d'appel d'offres, mais on a acheté les avions de gouvernement à gouvernement. Est-ce que je me trompe?

**M. Brunelle-Côté :** Encore une fois, je vous invite à poser cette question à la Défense nationale.

**Le président :** N'avez-vous pas participé au processus d'acquisition?

**Mr. Brunelle-Côté:** Not personally, no.

**The Chair:** You yourself didn't participate.

**Mr. Brunelle-Côté:** But Treasury Board—

**The Chair:** I wasn't expecting that you bought a plane.

**Mr. Brunelle-Côté:** I'm not aware of the details of that transaction.

**The Chair:** I'll save my questions for National Defence. I'll save some of the more specific questions.

**Senator Forest:** There's something I want to ask you. When you say you challenge decisions, when National Defence came to you with this multi-million-dollar request, didn't Treasury Board challenge that? Did other people assigned to National Defence challenge it?

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes, Treasury Board challenged it. It went to Treasury Board and was discussed by Treasury Board. I have colleagues at Treasury Board who work in the operations sector who are directly responsible for departmental relations and who prepare Treasury Board submissions. These are branches within Treasury Board that are more informed and that ask the departments questions.

**Senator Forest:** Do they have a more sector-specific mandate?

**Mr. Brunelle-Côté:** Right, a sector-specific mandate. There's a branch that handles programs for departments with social mandates, another for departments with economic mandates, another for departments with more international and public safety mandates.

**Senator Forest:** It would be good to have them along for the next appearances.

My question is about the Parliamentary Budget Officer, who pegged 2023-24 payroll expenses at \$70 billion. The government is planning to shrink the public service by 5,000 full-time positions over the next five years. This isn't the first time we've heard about such a plan.

Do you have any indications? Do you think there's reason to be optimistic that this target will be achieved?

**Mr. Brunelle-Côté:** As you know, the government announced phase 2 of its refocusing spending initiative in budget 2024. The results of phase 1 were announced last year. Phase 2 is under way. Ultimately, the goal is to save money and refocus \$1.3 billion per year on a permanent, ongoing basis.

**M. Brunelle-Côté :** Non. Personnellement, non.

**Le président :** Non, pas personnellement.

**M. Brunelle-Côté :** Mais le Conseil du Trésor —

**Le président :** Je ne m'attendais pas à ce que vous ayez acheté un avion.

**M. Brunelle-Côté :** Non, je ne suis pas au courant des détails de cette transaction.

**Le président :** Je vais garder mes questions pour la Défense nationale. Je vais garder quelques questions plus précises.

**Le sénateur Forest :** Je veux vérifier auprès de vous. Lorsque vous dites que vous défiez les décisions, quand la Défense nationale est arrivée avec cette demande de plusieurs centaines de millions de dollars, cela n'a-t-il pas été défié par le Conseil du Trésor? Est-ce que cela a été défié par d'autres personnes qui sont plus attirées à la Défense nationale?

**M. Brunelle-Côté :** Oui, cela a été défié par le Conseil du Trésor. C'est passé au Conseil du Trésor et cela a été discuté au Conseil du Trésor. J'ai des collègues au Conseil du Trésor qui travaillent au Secteur des opérations, qui sont directement responsables des relations avec les ministères directement et qui préparent les soumissions au Conseil du Trésor. Ce sont ces directions au sein du Conseil du Trésor qui sont plus au courant et qui posent des questions aux ministères.

**Le sénateur Forest :** Ont-ils un mandat plus sectoriel?

**M. Brunelle-Côté :** Oui, un mandat sectoriel. Il y a une direction qui s'occupe des programmes des ministères à vocation sociale, une qui s'occupe des ministères à vocation économique, une qui s'occupe des ministères à vocation plus internationale et de sécurité publique, oui.

**Le sénateur Forest :** Il serait intéressant qu'ils soient à l'arrière-ban lors des prochaines comparutions.

Ma question concerne le directeur parlementaire du budget, qui évaluait à près de 70 milliards de dollars les dépenses en personnel pour 2023-2024. Le gouvernement a un plan en vue de réduire la fonction publique de 5 000 employés à temps plein d'ici les cinq prochaines années. Ce n'est pas la première fois qu'on entend parler de ce type de plan.

Avez-vous des indications? Est-ce que vous pensez qu'on peut être optimiste quant à l'atteinte de cet objectif?

**M. Brunelle-Côté :** Comme vous le savez, dans le budget de 2024, le gouvernement a annoncé la seconde phase de son exercice de recentrage des dépenses. Il y a eu une première phase dont les résultats ont été annoncés l'an dernier. Une seconde phase est en cours. L'objectif, à terme, est de faire des épargnes

The Treasury Board minister recently sent the departments letters setting out their goals. We are currently receiving proposals and following up. I can't tell you how many jobs will be impacted, but the process is under way. We're receiving proposals, and we'll be evaluating them over the next few months. The goal is to make the results of phase 2 of the refocusing spending initiative public when the Main Estimates are tabled in March.

**Senator Forest:** I chair the Subcommittee on Committee Budgets. My colleague, Senator Dalphond, is also a member of that committee. As an institution, the Senate has frozen the number of full-time employees. Could the same thing be done within the Government of Canada?

**Mr. Brunelle-Côté:** Each department is responsible for submitting proposals to hit their target. I'm sure some departments will be considering freezes.

**Senator Forest:** Is it Treasury Board's culture or mandate to, say, cap the number of full-time employees for a certain number of hundreds of thousands of employees?

**Mr. Brunelle-Côté:** That's possible, but that's not how this particular exercise will work. We're letting departments decide how to achieve the targets. We haven't sent a target or imposed constraints that apply to all departments.

**Senator Forest:** My question is about the Government of Canada's digital ambition. Treasury Board is mandated to guide the government's digital transition, the ultimate goal being to deliver better services to Canadians. You developed a roadmap in 2022 called the digital ambition. Can you tell us what that's about and what progress there has been since 2022?

**Stephen Burt, Chief Data Officer and Assistant Deputy Minister, Policy and Performance Sector, Office of the Chief Information Officer, Treasury Board of Canada Secretariat:** The 2022 plan is a three-year plan. We redo it every year, and we're currently redoing it. It's still a three-year plan. We change it every year based on the targets that have been achieved and the targets we want to change to advance certain aspects of it. There are three or four different aspects.

pour réaffecter l'argent, un montant de 1,3 milliard de dollars par année, de façon permanente et continue.

La ministre du Conseil du Trésor a envoyé des lettres aux ministères récemment en leur fixant des objectifs. En ce moment, on est en train de recevoir les propositions et de faire le suivi. Je ne peux pas vous parler du nombre d'emplois sur lesquels il y aura un impact, mais le processus est en cours. On est en train de recevoir des propositions qu'on va évaluer au cours des prochains mois. L'objectif est de rendre publics les résultats de la deuxième phase de cet exercice de recentrage des dépenses lors du dépôt du Budget principal des dépenses en mars.

**Le sénateur Forest :** Dans cette optique, je préside le Sous-comité sur les budgets de comités. D'ailleurs, mon collègue le sénateur Dalphond siège aussi à ce comité. Le Sénat, comme institution, a gelé le nombre d'employés temps plein. Est-ce une mesure qui pourrait être applicable au sein du gouvernement du Canada?

**M. Brunelle-Côté :** Chaque ministère est responsable de soumettre des propositions pour atteindre ses objectifs. Je suis certain que certains ministères vont réfléchir à des gels d'emplois.

**Le sénateur Forest :** Est-ce que c'est dans la culture ou le mandat du Conseil du Trésor de dire, par exemple, qu'on impose un plafond d'employés à temps plein pour un nombre X de centaines de milliers d'employés?

**M. Brunelle-Côté :** On pourrait, mais dans le cadre de l'exercice dont on parle, ce n'est pas la façon dont on procède. On laisse aux ministères décider de la façon d'atteindre les objectifs. On n'a pas envoyé de cible et on n'a pas utilisé de moyen contraignant pour l'ensemble des ministères.

**Le sénateur Forest :** Ma question concerne l'Ambition numérique du gouvernement du Canada. Le Conseil du Trésor a le mandat de diriger la transformation numérique du gouvernement dans le but ultime d'offrir de meilleurs services aux Canadiens et Canadiennes. Vous vous êtes donné une feuille de route en 2022 et vous appelez cela l'Ambition numérique. Pouvez-vous nous expliquer en quoi cela consiste et quels sont les progrès réalisés depuis 2022?

**Stephen Burt, dirigeant principal des données et sous-ministre adjoint, Secteur de la politique et du rendement, Bureau du dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Le plan qu'on a mis en place en 2022 est un plan de trois ans. On le refait chaque année et on est en train de le refaire actuellement. C'est toujours un plan de trois ans. On le change chaque année selon les cibles déjà atteintes et celles qu'on veut changer pour faire progresser différents aspects. Effectivement, cela va dans trois ou quatre différents volets.

One aspect is to improve the government's old technology systems. This is about improving and modernizing the systems themselves.

Another part is about data policies and information management. We're making a lot of progress on that thanks to a specific data strategy for all departments.

There's a third important part, which has to do with leadership and talent and how to manage the people who work for us. We've recently set up a new organization within the secretariat that deals with senior information managers across all departments, much like we do for senior finance officials across all departments. We'll do our best to make sure we have talented people.

**Senator Forest:** Are you assessing ministers' and MPs' talents, or just public servants?

**Mr. Burt:** We're having lots of conversations with various deputy ministers so we can ascertain the needs in their departments under different circumstances. That typically happens with deputy ministers more than ministers, but a kind of pairing does take place to make sure they have the right main information officers based on what they need.

**Senator Forest:** This three-year plan is updated annually. Are you able to see how many of the objectives are achieved each year?

**Mr. Burt:** There are multiple objectives. Off the top of my head, I don't have them all, but with respect to questions about results in different departments, we have specific objectives for things like digital services provided to the public, and we can see what percentage of the services hit their targets every year. That's also included in the annual reports tabled in Parliament — the number of services that hit their targets.

Similar to what my colleague said, there has been an increase since COVID-19, but we're still a little too far from where we would like to be in terms of hitting the targets we want all the departments to hit.

[English]

**Senator Smith:** Just following up on Senator Forest's question on digital strategy, the Treasury Board Secretariat Departmental Plan 2024-25 emphasizes the implementation of digital standards. You had mentioned 2022 before. This looks like a two-year issue. Using activity-based metrics such as the number of departments adopting the standards for implementing IT upgrades, this approach does not address whether digitization

Un des volets vise à améliorer les anciens systèmes technologiques du gouvernement : c'est une amélioration et une modernisation des systèmes en soi.

Il y a une partie qui touche aux politiques sur les données et aux façons de faire la gestion de l'information. On fait beaucoup de progrès actuellement grâce à une stratégie spécifique pour les données au sein de tous les ministères.

Il y a un troisième volet important, qui est la question du leadership et du talent — comment on gère les individus qui travaillent chez nous. On a mis en place une nouvelle organisation au sein du secrétariat qui gère spécifiquement les dirigeants principaux aux informations dans tous les ministères, un peu comme on le fait actuellement pour les dirigeants principaux aux finances dans tous les ministères. On va s'assurer d'avoir les bons talents dans la mesure du possible.

**Le sénateur Forest :** Évaluez-vous les talents des députés et des ministres ou seulement ceux des fonctionnaires?

**M. Burt :** On a plusieurs conversations avec différents sous-ministres, surtout pour voir quels sont les besoins dans leur ministère selon les différentes situations. D'habitude, cela se produit davantage avec les sous-ministres que les ministres, mais il y a un aspect de jumelage pour faire en sorte qu'ils ont les bons agents d'information principaux, selon les besoins.

**Le sénateur Forest :** C'est un plan triennal mis à jour annuellement; êtes-vous en mesure de voir le pourcentage des objectifs atteints chaque année?

**M. Burt :** Il y a plusieurs objectifs. Je ne les ai pas tous en tête actuellement, mais pour ce qui est de l'aspect lié aux questions qu'on nous a posées sur les résultats des différents ministres, on a des objectifs précis, par exemple, sur les services numériques qu'on offre aux citoyens, et on peut voir un certain pourcentage de services qui atteignent leurs cibles tous les ans. C'est aussi indiqué dans les rapports annuels déposés au Parlement, c'est-à-dire le nombre de services qui ont atteint leurs cibles à cet effet.

Un peu comme dans le cas de mon collègue, on voit un rehaussement depuis la COVID-19, mais on est toujours un peu plus loin d'où on aimerait être pour atteindre le nombre de cibles qu'on demande à tous les ministères.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** Pour faire suite à la question du sénateur Forest sur la stratégie numérique, le Plan ministériel 2024-2025 du Secrétariat du Conseil du Trésor met l'accent sur la mise en œuvre de normes numériques. Vous avez mentionné l'année 2022 plus tôt. Cette question semble s'étendre sur deux ans. Comme elle utilise des mesures axées sur les activités, par exemple le nombre de ministères qui adoptent des normes liées à

has improved key outcomes, such as reduced service wait times, or achieved cost efficiencies.

What concrete measures are the Treasury Board Secretariat taking to transition from activity-based to outcome-based metrics, for example, measuring whether these digital investments lead to tangible improvements in the delivery of services to Canada?

**Mr. Burt:** We look at both aspects of that. We do a lot of work through the project management side of Treasury Board Secretariat that we've been talking about to make sure big digital projects, for example, the digital platform modernization for Immigration, Refugees and Citizenship Canada, which is in its third of four phases right now; the benefits delivery modernization at Employment and Social Development Canada for Old Age Security and Employment Insurance. We do project oversight with those specific chief information officers to make sure those projects are tracking well and that they are meeting in the different phases of the projects, the outcomes we set.

Separate from that work on modernizing legacy systems, we take a look at specific services to Canadians offered on the basis of those systems. We look at Old Age Security, specifically; we look at Employment Insurance specifically; we look at the passport program.

We have 25 high-impact, high-risk programs we are looking at right now to make sure they are attaining exactly, as you say, senator, the kind of outcome-based objectives we expect in terms of timeliness of service standards, the same way you would do in the private sector: How much is it costing? What's the wait time? How much of a backlog is there? We talk to the departments. We get reporting from them quarterly, and we talk to them almost every week on how those things are going, particularly in the programs we are concerned about.

**Senator Smith:** For recording purposes, have you prioritized the top five or top ten in terms of tracking so that your reporting is going to be focused and you will be able to deliver the information that will benefit users and benefit the objectives of your department?

**Mr. Burt:** The 25 high-impact, high-risk programs are the ones we've prioritized out of a list of several hundred services delivered across government. Within that, there are under 10 — I can't remember the exact number — that we either have a

la mise en œuvre des mises à niveau informatiques, cette approche ne permet pas de déterminer si la numérisation a permis d'améliorer des résultats importants comme la réduction des temps d'attente pour des services ou si elle a permis de réaliser des économies.

Quelles mesures concrètes le Secrétariat du Conseil du Trésor prend-il pour passer des mesures axées sur les activités à des mesures axées sur les résultats, par exemple pour déterminer si ces investissements numériques entraînent des améliorations concrètes dans la prestation de services au Canada?

**M. Burt :** Nous examinons les deux aspects de la question. Nous ne ménageons pas les efforts dans le cadre de la gestion de projets du Secrétariat du Conseil du Trésor, dont nous avons déjà parlé, pour nous assurer que les grands projets numériques, par exemple la modernisation de la plateforme numérique d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, qui en est actuellement à la troisième de quatre phases, et la modernisation du versement des prestations d'Emploi et Développement social Canada pour la Sécurité de la vieillesse et l'assurance-emploi, progressent bien. Nous supervisons ces projets avec les dirigeants principaux de l'information concernés pour nous assurer qu'ils se déroulent correctement et qu'ils atteignent, au cours des différentes étapes du projet, les objectifs que nous avons fixés.

Indépendamment de ce travail de modernisation des systèmes existants, nous examinons des services offerts aux Canadiens par l'entremise de ces systèmes. Par exemple, nous nous intéressons plus particulièrement à la Sécurité de la vieillesse, à l'assurance-emploi et au Programme de passeport.

Nous examinons actuellement 25 programmes à incidence et à risque élevés pour nous assurer qu'ils atteignent exactement, comme vous l'avez dit, sénateur, les types d'objectifs axés sur les résultats auxquels nous nous attendons en ce qui concerne les normes en matière de rapidité de prestation des services. Nous procédons de la même manière que le secteur privé, c'est-à-dire que nous déterminons les coûts, les temps d'attente, les retards accumulés, etc. Nous discutons avec les ministères. Ils nous envoient des rapports trimestriels et nous leur parlons presque chaque semaine de l'évolution de la situation, en particulier dans les programmes qui nous préoccupent.

**Le sénateur Smith :** Pour le compte rendu, avez-vous établi les 5 ou 10 éléments qui doivent faire l'objet d'un suivi prioritaire, afin que vos rapports soient ciblés et que vous puissiez fournir des renseignements utiles aux utilisateurs et des renseignements qui contribueront à l'atteinte des objectifs de votre ministère?

**M. Burt :** Les 25 programmes à incidence et à risque élevés sont ceux auxquels nous avons accordé la priorité dans une liste de plusieurs centaines de services fournis dans l'ensemble du gouvernement. Parmi ceux-ci, il y en a moins de 10 — je ne me

concern or a warning against. Those ones we pay a lot of attention to in terms of how they are doing.

**Senator Smith:** Do you have a long-term cost-saving program set up and efficiency gains? Are you going to measure all of these issues?

**Mr. Burt:** Efficiency is part of it, as is outcome, in terms of whether or not the services are being delivered in a timely way without a backlog.

Our service standard metric is we expect departments delivering any services to Canadians to meet their service standard 80% of the time, which we feel is about the right measure, taking into account the kinds of more complex cases or other things that might take longer to solve. We think 80% is right because if you are meeting your service standards 100% of the time, there is probably an efficiency gain to be made in terms of either the service is underused or it's over-resourced. But below 80%, we start to get concerned that you don't have the resourcing to deliver what it is you are delivering.

**Senator Smith:** Long-term costs, efficiency gains resulting from the adoption of the digital standards — is this part of the plan?

**Mr. Burt:** Efficiency gains are part of the plan. Most of those efficiency gains will be tracked and realized within the departments themselves that will make decisions on how to reallocate money and people based on how efficiently they can deliver some of these things.

**Senator Smith:** Are you focused on X number of these issues that you can report on or do you have to report — you said 90 or 100 departments or groups — looking at this particular issue? Are you reporting on all those groups or are you reporting on a selected number of groups?

**Mr. Burt:** We monitor all those groups and get input from them in terms of the data that we ask them to report on. The ones we drill down on tend to be the ones on the higher-impact, higher-risk end of the spectrum. Does that make sense?

**Senator Smith:** It does. Is there is a one-page update you can write that will give us a clear indication of the actual execution and results?

**Mr. Burt:** We can give you a rundown on how we measure digital services and the kind of things we are looking at in that space.

souviens plus du nombre exact — qui nous préoccupent ou contre lesquels nous émettons un avertissement. Nous passons beaucoup de temps à surveiller les progrès de ces programmes.

**Le sénateur Smith :** Avez-vous mis en place un programme d'économies et de gains d'efficacité à long terme? Allez-vous mesurer tous ces éléments?

**M. Burt :** L'efficacité fait partie des choses que nous mesurons, tout comme les résultats. Nous voulons déterminer si l'on fournit les services avec rapidité et dans les délais.

Nous attendons des ministères qui fournissent des services aux Canadiens qu'ils respectent leur norme de service dans 80 % des cas. Nous estimons que cette mesure est adaptée, compte tenu de la complexité de certains cas ou de l'existence de certains problèmes qui pourraient être plus longs à résoudre. Nous pensons qu'il est pertinent d'exiger d'eux qu'ils respectent leur norme dans 80 % des cas, car s'ils la respectent dans 100 % des cas, on peut en conclure qu'ils pourraient réaliser des gains d'efficacité. Le service pourrait être sous-utilisé, ou la quantité de ressources octroyée au ministère pourrait être trop élevée. Mais en dessous de 80 % des cas, nous commençons à craindre qu'ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour fournir leurs services.

**Le sénateur Smith :** Coûts à long terme, gains d'efficience découlant de l'adoption des normes numériques... Ces éléments font-ils partie du plan?

**M. Burt :** Les gains d'efficience en font partie. La plupart d'entre eux feront l'objet d'un suivi et seront réalisés au sein des ministères mêmes. Ces derniers prendront des décisions sur la manière de réaffecter les fonds et le personnel en fonction de l'efficacité avec laquelle ils peuvent générer ces gains.

**Le sénateur Smith :** Vous concentrez-vous sur un nombre X de ces enjeux sur lesquels vous pouvez faire rapport ou devez-vous faire rapport sur — vous avez parlé de 90 ou 100 ministères ou groupes — quant à cette question particulière? Faites-vous rapport sur tous ces groupes ou sur un certain nombre d'entre eux?

**M. Burt :** Nous surveillons tous ces groupes et ils nous transmettent les données que nous leur demandons de produire. Les groupes sur lesquels nous nous concentrons sont généralement ceux dont l'impact et le risque sont élevés. Vous comprenez?

**Le sénateur Smith :** Oui. Pouvez-vous nous fournir un document d'une page nous expliquant clairement comment les choses se déroulent et quels sont les résultats?

**M. Burt :** Nous pouvons vous expliquer la manière dont nous mesurons les services numériques et le type d'éléments que nous évaluons dans ce domaine.

**Senator Smith:** With a few examples, that would be fantastic, just to help us get a better understanding.

**Mr. Burt:** We can absolutely do that. We'll take that away.

**Senator Dalphond:** I'm going to look at the funding for reforms to the First Nations Child and Family Services Program. This is not a Budget 2024 issue. It is a program that has been running for years, I think.

Can you tell me if this is a running program or a new program, the same for the Jordan's Principle funding for access to products and services in relation to health? I think Jordan's Principle is something we looked at last year. I think they are both running programs.

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes.

**Senator Dalphond:** In terms of the budget for these running programs, including the additional amounts this year, are we in the same figures as the previous financial year or are we going up or just following inflation?

**Mr. Brunelle-Côté:** We'll have to check.

**Senator Dalphond:** I'm just asking these questions to go to my real questions.

My real question is a follow-up to what Senator Smith, Senator Oudar and Senator Forest asked before. This is a running program. This is not the first, second or third year, fifth year — I don't know how many years. These are the two most important items. It is \$1 billion for the First Nations Child and Family Services and \$700 million for Jordan's Principle. Both are designed to improve things.

What kind of measurement or indicia do you have to measure satisfaction of these goals and objectives in the previous years? When they come to you, knock on the door and say, "We need \$700 million more this year," fine, so they have goals and I'm sure they present things. But do you check performance for the previous year under the same program?

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes, of course. We check on the performance. This is an integral part of budget allocation. Past performance is looked at. If past performance is deficient, of course, there will be questions like what you will do to improve your performance in the future, kind of guardrails and guidelines. These questions are asked at several stages. They are asked at the funding decision stage when the Minister of Finance and Department of Finance are looking at a proposal. Then it is looked at by cabinet. It is also looked at, of course, at Treasury Board when at the implementation stage. That's the type of

**Le sénateur Smith :** Il serait très utile d'inclure quelques exemples pour nous aider à mieux comprendre les choses.

**M. Burt :** D'accord. Nous le ferons.

**Le sénateur Dalphond :** Je vais me pencher sur le financement des réformes des Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations. Ma question ne concerne pas le budget de 2024. Je pense que ce programme existe depuis des années.

Pouvez-vous me dire s'il s'agit d'un programme en cours ou d'un nouveau programme? J'aimerais poser la même question au sujet du financement au titre du principe de Jordan pour l'accès aux produits et services de santé? Je pense que le principe de Jordan a fait l'objet d'un examen l'année dernière. Je crois que ces deux programmes sont en cours.

**M. Brunelle-Côté :** Oui.

**Le sénateur Dalphond :** Pour ce qui est du budget de ces programmes en cours, y compris des montants supplémentaires de cette année, les chiffres sont-ils semblables à ceux de l'année financière précédente, ont-ils augmenté ou suivent-ils simplement l'inflation?

**M. Brunelle-Côté :** Nous allons devoir vérifier.

**Le sénateur Dalphond :** Je pose ces questions pour en arriver à mes vraies questions.

Ma vraie question fait suite à celles des sénateurs Smith, Oudar et Forest. Il s'agit d'un programme en cours. Il n'en est pas à sa première, deuxième, troisième année, ou même à sa cinquième année... je ne sais pas depuis combien d'années il existe. Il s'agit des deux éléments les plus importants. On consacre un milliard de dollars aux Services à l'enfance et à la famille des Premières Nations et 700 millions de dollars au principe de Jordan. Ces deux programmes visent à améliorer les choses.

Quel type de mesure ou d'indice utilisez-vous pour mesurer la réalisation de ces objectifs au cours des années précédentes? Lorsqu'ils viennent vous voir, frappent à votre porte et vous disent : « Nous avons besoin de 700 millions de dollars de plus cette année », d'accord. Ils ont des objectifs et je suis sûr qu'ils vous les présentent, mais vérifiez-vous le rendement de l'année précédente?

**M. Brunelle-Côté :** Oui, bien sûr. Nous vérifions le rendement. Ce contrôle fait partie intégrante du processus d'affectation budgétaire. Nous examinons les rendements antérieurs. S'ils sont insuffisants, nous posons évidemment des questions sur les mesures que l'on compte prendre pour améliorer le rendement, c.-à-d. les garde-fous et lignes directrices que l'on compte mettre en place. Nous posons ces questions à différents stades, notamment au moment de prendre la décision d'accorder ou non un financement, lorsque le ministre et le ministère des Finances examinent une proposition.

question we ask to ensure that there are results. The departments need to demonstrate that the money will be used for good purposes.

**Senator Dalphond:** If we take one of these two programs, let's say we take the Jordan's Principle program. What kind of measurements do you have? What are your indicia you measure and what are the results? Are we reaching targets? Are we achieving the goals? How can we measure that we have achieved the goals?

**Mr. Brunelle-Côté:** I don't know what the specific performance measures are that we have put in place for these two programs. I would have to look back.

**Senator Dalphond:** Can you follow up on these two programs — what were the targets and what are the achievements indicia or measurements for the last two or three years — to see if there is a trend of improvement or a trend of steady deterioration? Because we are talking about a substantial of money every year on these programs and it is difficult to measure what is improving health. I can define it in theory. In practice, it translates into how many services were provided, how many children were assisted and all that.

So I would like to know how you measure it, how your cycle works and how you measure the achievements. If they are not achieving what they said they would be achieving, what kind of feedback do you provide to say this is not an easy door where you just knock on the door and say we need that — no, we don't give it to you; we need some more.

What kind of exercise was done and what kind of improvements were imposed by the Treasury Board on these programs?

**Mr. Brunelle-Côté:** I will look for these two programs.

**Senator Dalphond:** Thank you.

[*Translation*]

**Senator Oudar:** I have more questions about reducing the size of the public service. People started talking about that earlier in response to the questions we asked you. I'm happy with the responses I heard.

The goal is to cut 5,000 full-time positions over four years. To be clear, this is by attrition. The approach to hitting that target of 5,000 full-time positions will be selected, and that will save \$15 billion and reduce the deficit.

Le Cabinet se penche ensuite sur le sujet. Le Conseil du Trésor le fait également, bien sûr, au stade de la mise en œuvre. C'est le type de question que nous posons pour vérifier que l'on obtient les résultats escomptés. Les ministères doivent démontrer que l'argent sera utilisé à bon escient.

**Le sénateur Dalphond :** Prenons l'un de ces deux programmes, disons le programme du principe de Jordan. Quel type de mesures utilisez-vous? Quels indices mesurez-vous et quels sont les résultats? Atteignons-nous les buts fixés? Réalisons-nous nos objectifs? Comment pouvons-nous déterminer si nous avons atteint les objectifs?

**M. Brunelle-Côté :** Je ne sais pas exactement quelles mesures du rendement nous avons mises en place pour ces deux programmes. Il faudrait que j'aie chercher ces renseignements.

**Le sénateur Dalphond :** Pourriez-vous nous envoyer des renseignements sur ces deux programmes — les objectifs établis et les mesures ou indicateurs utilisés pour vérifier l'atteinte des résultats ces deux ou trois dernières années — pour que nous puissions déterminer si la tendance est à l'amélioration ou si les choses se détériorent de façon constante? Nous investissons chaque année des sommes considérables dans ces programmes et il est difficile de mesurer ce qui améliore la santé. Je peux le dire en théorie. Dans la pratique, nous devons déterminer combien de services sont fournis, le nombre d'enfants qui ont bénéficié d'une aide, etc.

J'aimerais donc savoir comment vous mesurez ces résultats, comment fonctionne votre cycle et comment vous mesurez les résultats. S'ils n'atteignent pas les objectifs fixés, quel type de rétroaction leur donnez-vous pour leur faire comprendre qu'il ne suffit pas de frapper à la porte et de dire : « Voilà ce dont nous avons besoin. »... Non, nous n'allons pas vous donner ces fonds. Vous devez nous donner plus de preuves.

Quel type d'exercice le Conseil du Trésor a-t-il réalisé et quelles améliorations a-t-il imposées à ces programmes?

**M. Brunelle-Côté :** Je vais me renseigner sur ces deux programmes.

**Le sénateur Dalphond :** Merci.

[*Français*]

**La sénatrice Oudar :** Je vais poursuivre sur la question de la réduction de la fonction publique. On a commencé à en parler tout à l'heure à la suite de questions qui vous ont été posées. Je suis heureuse des réponses que j'ai entendues.

On se rappelle qu'on demande la suppression de 5 000 postes à temps plein sur quatre ans. Il faut préciser que c'est par attrition naturelle. Le moyen sera choisi pour arriver à la cible de 5 000 postes à temps plein, ce qui va permettre d'économiser 15 milliards de dollars et de réduire le déficit.



When you answered my colleague's question earlier, you said that the minister's letters had been sent to the departments, that you are starting to get responses and that you are starting your evaluation.

Given that part of your mandate has to do with administrative leadership, did the letters indicate that services to the public should not be cut or reduced? Did the minister's letter include guidance?

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes, it did. Broad parameters were set in the budget. First, if there are job losses or cuts, it has to happen via attrition. The second main objective is that services to Canadians must not be affected.

This is a different exercise. Think about the refocusing spending exercise, the first part of phase 2. In phase 1, departments were allowed to cut programs and operating expenditures equally or proportionally. Phase 2 is only for operating expenditures, and departments were asked to ensure that operating expenditure cuts wouldn't impact Canadians or to minimize that impact.

**Senator Oudar:** You said you would be receiving and evaluating submissions over the next few months, and you'll be looking at whether services to Canadians are impacted. If they are, my understanding from what you just said is that you would have the department go back and do its homework?

**Mr. Brunelle-Côté:** One of the important parameters of this exercise — and this was very clear — is to ensure that services to Canadians are not affected. That's an important factor in evaluating the submissions.

**Senator Oudar:** I'm reassured to hear that you'll be the watchdog for citizen services. I appreciate that. Thank you for your reply.

I do have one remaining concern, though. Earlier, we were talking about indicators and targets. As you know, in Quebec, there was a long article by an investigative journalist on the delays that exist in all areas at the federal level, particularly for passports.

How do you expect to improve results that have not been achieved, while cutting 5,000 positions and without affecting services to citizens? What will be your recipe for avoiding not only service disruptions or breakdowns, but also for achieving targets that are not currently being met because of delays? I'd like to hear what you have to say about this. I'm pleased with the answer I heard earlier, but I remain concerned.

**Mr. Brunelle-Côté:** Indeed, it's a tricky exercise. That said, it comes down to achieving results. In the public service, there are places where we may need to free up or reallocate resources to

Tout à l'heure, lorsque vous avez répondu à la question de mon collègue, vous avez dit que des lettres de la ministre avaient été envoyées aux ministères, que vous commenciez à recevoir des réponses et que vous entamiez l'évaluation.

Compte tenu du fait qu'un de vos mandats est le leadership administratif, y avait-il dans ces lettres une indication de ne pas couper ou réduire les services aux citoyens? Y avait-il une orientation dans les lettres de la ministre?

**M. Brunelle-Côté :** Oui, tout à fait. Il y a quelques grands paramètres qui ont été mis en place dans le budget. Premièrement, s'il y a des pertes d'emplois ou des coupes, cela doit se faire par attrition naturelle. Le deuxième grand objectif, c'est qu'il ne faut pas toucher les services aux Canadiens.

La nature de l'exercice est différente. Il faut se rappeler l'exercice de recentrage des dépenses, la première phase de la phase 2. Dans la phase 1, les ministères pouvaient couper de façon égale ou proportionnelle dans les programmes et les dépenses d'opération. Dans la phase 2, on ne touche que les dépenses d'opération, et on a demandé aux ministères de s'assurer, en réduisant ces dépenses d'opération, qu'il n'y ait pas d'impacts sur les citoyens, ou de les minimiser.

**La sénatrice Oudar :** Quand vous avez dit que vous recevrez et évalueriez des propositions au cours des prochains mois, vous évalueriez notamment si cela brime ou non les services aux citoyens. Si c'est le cas, j'entends de votre réponse que vous allez renvoyer le ministère faire ses devoirs?

**M. Brunelle-Côté :** Un des paramètres importants de l'exercice — et c'était très clair —, c'est de s'assurer de ne pas toucher aux services aux citoyens. C'est un facteur important d'évaluation des propositions.

**La sénatrice Oudar :** Cela me rassure d'entendre que vous serez le chien de garde des services aux citoyens. Je l'apprecie. Merci de votre réponse.

J'ai une préoccupation qui demeure, par contre. Tout à l'heure, on parlait des indicateurs et des cibles. Comme vous le savez, au Québec, il y a eu un long article d'un journaliste d'enquête sur les délais qui existent dans tous les domaines à l'échelle fédérale, notamment pour les passeports.

Comment pensez-vous rehausser des résultats qui n'ont pas été atteints, tout en coupant 5 000 postes et sans toucher aux services aux citoyens? Quelle sera votre recette pour éviter non seulement la rupture ou un bris de service, mais également pour atteindre des cibles qui ne sont pas atteintes actuellement à cause des délais? J'aimerais vous entendre là-dessus. Je suis heureuse de la réponse que j'ai entendue plus tôt, mais je demeure préoccupée.

**M. Brunelle-Côté :** Effectivement, c'est un exercice délicat. Cela dit, cela revient un peu à l'atteinte des résultats. Dans la fonction publique, il y a des endroits où on a peut-être besoin de

put them where results are better achieved. This type of exercise makes it possible to reallocate resources. In this case, we're not looking at individual programs, but rather at a more global shift from less to more effective programs. That's what we're trying to do.

**Senator Oudar:** We'll invite you back to our committee next year, and not only will there not have been a service breakdown, you'll have hit your targets.

**Mr. Burt:** I'd like to add something that touches somewhat on the question Senator Smith asked. There's an aspect of the changes we're making that touches on digital issues. There are a number of ways in which we can modernize citizen services to provide services with fewer people, greater efficiency and better performance. I'm always reluctant to promise at the outset that we'll save money or be able to cut jobs. Often, when we do that with digital projects, quite frankly, our efforts fail, but it is true that at some point, when we create new services on new digital platforms, we often have opportunities to save money and offer better services to people.

**Senator Oudar:** I'll continue in the same vein. The digital performance indicator is the measure that determines whether Canadians are successful in completing tasks on Government of Canada websites. The target is 70%. What's published — and you probably have a more recent result than 2022-23 — is 48%. It's below 50%.

How can you say today that digital services will be able to make up for this? We're moving towards automating citizens on the web, but we're far from the target. I'm sure you know what the current target is. I look at the published figure, and I'm concerned to see that it is 48%.

**Mr. Burt:** It shows how much of an opportunity we have to find better ways of doing things. There's a lot we can do. We already know in our private lives, when we do business in the private sector with banks and the like, that we can do these kinds of things online much faster than we used to. There are many government services for which we haven't yet put in place tools and processes that could take advantage of this.

The percentage of services that could be done online from start to finish is much lower than we'd like. We're working with the same departments in the 25 high-impact and high-risk services to see how we can improve this.

dégager ou de réallouer des ressources pour les mettre là où les résultats sont mieux atteints. Ce type d'exercice permet de faire cette réallocation des ressources. Dans ce cas-ci, on ne touche pas les programmes, dans un exercice plus global de programmes moins performants à des programmes plus performants. C'est ce qu'on tente de faire.

**La sénatrice Oudar :** On va vous réinviter à notre comité l'année prochaine et non seulement on n'aura pas eu de rupture de services, mais on aura atteint nos cibles.

**M. Burt :** J'aimerais ajouter un élément qui touche quelque peu à la question posée par le sénateur Smith. Il y a un aspect des changements que nous effectuons qui touche les questions numériques. Il y a plusieurs façons de moderniser les services aux citoyens pour offrir des services avec moins de personnes, une plus grande efficacité et un meilleur rendement. J'hésite toujours à promettre au début qu'on va épargner de l'argent ou être en mesure de couper des postes. Souvent, lorsqu'on fait cela avec les projets numériques, bien franchement, on se plante dans les efforts, mais c'est sûr qu'à un moment donné, lorsqu'on crée de nouveaux services sur de nouvelles plateformes numériques, on a souvent des occasions d'épargner de l'argent et d'offrir de meilleurs services aux gens.

**La sénatrice Oudar :** Je vais continuer dans la même veine. Justement, l'indicateur de rendement sur le numérique, c'est la mesure qui permet de déterminer si les Canadiens réussissent à réaliser des tâches sur les sites Web du gouvernement du Canada. La cible est de 70 %. Ce qui est publié — et vous avez sûrement un résultat plus récent que 2022-2023 —, c'est 48 %. C'est en bas de 50 %.

Comment pouvez-vous dire aujourd'hui que les services numériques pourront suppléer à cela? On tend vers une automatisation des citoyens sur le Web, mais on est loin de la cible. Vous devez certainement connaître la cible actuelle. Je regarde ce qui est publié, mais je suis inquiète de voir que c'est 48 %.

**M. Burt :** Cela montre à quel point on a une occasion de trouver de meilleures façons de faire. On peut faire beaucoup de choses. Nous savons déjà dans notre vie privée, lorsque nous faisons affaire au secteur privé avec des banques et autres, que nous pouvons faire ce genre de choses en ligne beaucoup plus rapidement qu'avant. Il y a plusieurs services gouvernementaux pour lesquels nous n'avons pas encore mis en place des outils et des processus qui pourraient profiter de cela.

Le pourcentage de services qui pourraient être faits en ligne du début à la fin est beaucoup plus bas que ce que nous souhaiterions. Nous travaillons avec les mêmes ministères dans les 25 services à impact élevé et à risque élevé pour voir comment nous pouvons améliorer cela.

**Senator Oudar:** In relation to Treasury Board leadership, what are the action plans to reach the target so that the tasks that are performed on the websites by Canadians are optimal?

I would add that we have vulnerable clientele: I'm thinking of the elderly, or of people who are functionally illiterate or illiterate. So we can't expect everyone to deal with digital technology. There's certainly a clientele you're targeting.

What actions and what game plan are you pursuing? Can you give us some concrete examples of how you're helping Canadians reach this target?

**Mr. Burt:** I'd say it's not one game plan, it's several game plans, depending on the different departments and services. So, we're talking to everyone to see how we can put more things on the Internet, in the digital domain.

Just as you say, we have to be aware of accessibility. We have no choice but to offer services in different ways to different people. We can't just serve 80% of citizens; we have to serve all citizens.

It always takes more money in the private sector, because we can't leave out more vulnerable people when we modernize services. It's often slower than we'd like, and slower than if we were waiting —

**The Chair:** I have to interrupt you. This is very interesting. I'd have some questions myself; perhaps I'll ask them when it's my turn.

[English]

**Senator Kingston:** I am going back to your 2024-25 departmental plan. You have made some good improvements from 2021 to 2022-23 in terms of the percentage of government programs that have suitable measurements for tracking performance and informing decision making.

Can someone talk to me about the suitable measures for tracking? This will be interesting when other departments come forward in terms of what they've been able to achieve.

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes, suitable measures to tracking — we work with the departments to ensure they have tracking mechanisms. We want the tracking, as I was saying earlier, to be permanent so that it will be able to compare twice. We don't want them to change their tracking mechanisms all the time, so we ensure stability. That's the first goal.

**La sénatrice Oudar :** Par rapport au leadership du Conseil du Trésor, quels sont les plans d'action pour atteindre la cible afin que les tâches qui sont effectuées sur les sites Web par les Canadiens et Canadiennes soient optimales?

J'ajoute qu'on a des clientèles vulnérables : je pense aux personnes âgées, aux personnes qui sont analphabètes fonctionnelles ou non fonctionnelles. Alors, il ne faut pas non plus tendre à ce que tout le monde fasse affaire avec le numérique. Il y a sûrement une clientèle que vous ciblez.

Quelles sont les actions et quel est le plan de match que vous poursuivez? Est-ce que vous pouvez nous parler d'exemples concrets permettant justement d'accompagner les Canadiens vers cette cible?

**M. Burt :** Je dirais que ce n'est pas un plan de match, ce sont plusieurs plans de match, selon les différents services et les différents ministères. Donc, on discute avec chacun pour voir comment on peut mettre plus de choses sur Internet, dans le domaine numérique.

Justement, comme vous dites, il faut être conscient de l'accessibilité. On n'a pas le choix d'offrir les services de différentes façons pour différentes personnes. On ne peut pas seulement servir 80 % des citoyens; il faut servir tous les citoyens.

Cela prend toujours plus d'argent dans le secteur privé, parce qu'on ne peut pas laisser de côté des gens plus vulnérables quand on modernise les services. Cela va souvent plus lentement qu'on le voudrait et plus lentement que si c'était dans une attente —

**Le président :** Je suis obligé de vous interrompre. C'est très intéressant. J'aurais moi-même des questions; je les poserai peut-être quand ce sera mon tour.

[Traduction]

**La sénatrice Kingston :** Je reviens à votre plan ministériel de 2024-2025. Entre 2021 et 2022-2023, vous avez nettement amélioré le pourcentage de programmes gouvernementaux qui disposent de mesures appropriées en vue d'assurer le suivi des rendements et d'éclairer la prise de décision.

L'un de vous peut-il me dire quelles sont les mesures de suivi adéquates? Ces renseignements seront intéressants lorsque d'autres ministères présenteront ce qu'ils ont réussi à faire.

**M. Brunelle-Côté :** Oui, les mesures de suivi adéquates... nous travaillons avec les ministères pour nous assurer qu'ils disposent de mécanismes de suivi. Comme je l'ai dit tout à l'heure, nous voulons que le suivi soit permanent pour que nous puissions effectuer deux comparaisons. Nous ne voulons pas qu'ils changent constamment leur mécanisme de suivi. C'est pourquoi nous assurons la stabilité. C'est le premier objectif.

Then we have to make sure that the controls or measures they put in place — they are things they are directly responsible for. So we try to avoid indicators where there are external forces that could influence their own performance under the indicator. We don't want an indicator that will be so vague that they will be able to blame the state of the economy or a provincial government's actions for not meeting their targets. We want things that they can own.

Then we need to set other criteria that we would look for when we look for good indicators such as those that can be tracked with good data. Sometimes, people put into place some indicators with poor data, and then they claim they cannot track the indicator because the data are not good. So before we put an indicator, we make sure we have the right data. We do a lot of work with departments and Statistics Canada to make sure they have good indicators.

We also try to avoid the duplication of indicators so they don't have so many indicators that it becomes meaningless. We want them to be focused. In the government right now, there is a quality-of-life index that the government has put in place. There are basic quality-of-life indicators that everyone will track. We want to make sure that, with the help of Statistics Canada and the departments, they frame their indicators based on these quality-of-life indicators.

**Senator Kingston:** Such as the number of houses improved or built in Indigenous communities?

**Mr. Brunelle-Côté:** That could be a good one, yes.

**Senator Kingston:** As a follow-up to that, you have gone from 64% in 2021 to 87% in 2022-23. Does that indicate the number of departments that are now in possession of a suitable number of good indicators?

**Mr. Brunelle-Côté:** I don't know which you are referring to exactly, but I think you are right.

**Senator Kingston:** Overall, it looks like. You are talking about the percentage of government programs.

Were some departments always doing very well and now more are doing well or did they only track certain —

**Mr. Burt:** I just want to distinguish something a bit, senator, for the committee. The performance metrics under the policy on results that my colleague from Expenditure Management Secretariat looks at are global, big and complicated in that they run across all programs in terms of trying to work with

Nous devons également nous assurer que les contrôles ou les mesures qu'ils mettent en place... sont des éléments dont ils sont directement responsables. Nous essayons donc d'éviter les indicateurs pour lesquels des forces extérieures pourraient influencer sur le rendement mesuré. Nous ne voulons pas d'un indicateur qui soit si vague qu'ils pourraient rejeter la faute sur l'état de l'économie ou sur les actions d'un gouvernement provincial s'ils n'atteignent pas leurs objectifs. Nous cherchons des éléments dont ils puissent être tenus responsables.

Pour trouver de bons indicateurs, nous devons également examiner d'autres critères, notamment ceux qui peuvent faire l'objet d'un suivi grâce à de bonnes données. Parfois, certaines personnes établissent des indicateurs avec des données médiocres et disent ensuite qu'elles ne peuvent pas suivre l'indicateur parce que les données ne sont pas bonnes. Avant de créer un indicateur, nous nous assurons donc que nous disposons des bonnes données. Nous travaillons beaucoup avec les ministères et Statistique Canada pour nous assurer qu'ils disposent de bons indicateurs.

Nous essayons également d'éviter la duplication des indicateurs afin qu'ils ne soient pas si nombreux qu'ils deviennent insignifiants. Nous voulons qu'ils soient ciblés. Le gouvernement actuel a créé un indice de la qualité de vie. Nous avons des indicateurs de base de la qualité de vie que tout le monde suivra. Nous voulons nous assurer qu'avec l'aide de Statistique Canada et des ministères, ils établissent leurs indicateurs sur la base de ces indicateurs de la qualité de vie.

**La sénatrice Kingston :** Par exemple, le nombre de maisons améliorées ou construites dans les communautés autochtones?

**M. Brunelle-Côté :** Il pourrait s'agir d'un bon facteur, en effet.

**La sénatrice Kingston :** Pour poursuivre sur ce point, vous êtes passés de 64 % en 2021 à 87 % en 2022-2023. Ces chiffres indiquent-ils le nombre de ministères qui disposent désormais d'un nombre adéquat de bons indicateurs?

**M. Brunelle-Côté :** Je ne sais pas exactement à quoi vous faites référence, mais je pense que la réponse est oui.

**La sénatrice Kingston :** Je pense que c'est dans l'ensemble. Vous parlez du pourcentage de programmes gouvernementaux.

Diriez-vous que certains ministères ont toujours obtenu de très bons résultats et qu'aujourd'hui un plus grand nombre de ministères obtiennent de bons résultats ou n'ont-ils suivi que certains...

**M. Burt :** J'aimerais juste faire une petite distinction, sénatrice, pour le comité. Les mesures du rendement de la politique sur les résultats qu'examine mon collègue du Secrétariat de la gestion des dépenses sont globales, vastes et compliquées en ce sens qu'elles s'appliquent à tous les

departments to try to get them to deliver — exactly as Mr. Brunelle-Côté was saying — the kinds of performance indicators that are meaningful depending upon the program.

I'm really focused on service standards for the things that are citizen facing, which is a much narrower piece of the work government does as opposed to the performance metrics my colleague has to deal with. My job is easier than his in the sense that it is the stuff that is reaching out and touching Canadians. There are often good ways to find indicators that will be meaningful from that perspective. For some of the other programs we have to deal with in other places that are not public facing, it is much more complicated to figure out what those indicators are.

**Senator Kingston:** Thank you.

**Senator Ross:** We don't have the public accounts yet, so I have a really easy question for you. Can you tell me the actual amount of money that was spent by Treasury Board for the last fiscal year compared to the authorized spending? We know how much is being carried over, so how much was spent?

**Mr. Brunelle-Côté:** For the Treasury Board of Canada Secretariat?

**Senator Ross:** Yes.

**Ms. Cahill:** Unfortunately, I will have to wait for the public accounts to be tabled and for this information to be published before I can disclose that.

**Senator Ross:** I have one final question. It is a bit of a challenging question or maybe even a fun question.

We have asked a lot of questions of you tonight, Mr. Brunelle-Côté and your colleagues, that might have been better directed to other departments, other people or that were too detailed. So if you were sitting in my seat asking questions of you and your colleagues, what would be the best question I should ask you to elicit really good information that would be helpful for the Finance Committee to have?

**Mr. Brunelle-Côté:** First of all, I'm sorry we are not able to answer all the questions. It is just the magnitude, the size and the number of line items; it is difficult to know all the programs. But I promise we will get answers to you.

The line of questioning around results is good. The questions to our colleagues there on the other side of the table were excellent questions — difficult to answer but excellent. They keep us honest about what we are tracking, whether we are succeeding to meet the targets and what we will be doing to meet the targets. That was a good line of questioning.

programmes et que nous devons travailler avec les ministères pour qu'ils nous fournissent — exactement comme le disait M. Brunelle-Côté — les types d'indicateurs du rendement qui sont significatifs en fonction du programme.

Je me concentre sur les normes de service liées aux éléments qui concernent les citoyens. Celles-ci concernent une partie beaucoup plus restreinte du travail du gouvernement que les mesures du rendement qu'examine mon collègue. Mon travail est plus facile que le sien dans la mesure où il s'agit des éléments qui touchent les Canadiens. Il y a souvent de bonnes façons de trouver des indicateurs qui seront significatifs de ce point de vue. Pour certains des autres programmes que nous devons gérer dans d'autres lieux et qui ne touchent pas le public, il est beaucoup plus difficile de cerner les indicateurs adéquats.

**La sénatrice Kingston :** Merci.

**La sénatrice Ross :** Nous n'avons pas encore les comptes publics. J'ai donc une question très simple à vous poser. Pouvez-vous me dire quel est le montant réel des dépenses effectuées par le Conseil du Trésor au cours de la dernière année financière par rapport aux dépenses autorisées? Nous connaissons la somme qui a été reportée, alors combien d'argent a été dépensé?

**M. Brunelle-Côté :** Par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada?

**La sénatrice Ross :** Oui.

**Mme Cahill :** Malheureusement, je vais devoir attendre que les comptes publics soient déposés et que ces renseignements soient publiés avant de pouvoir divulguer ces renseignements.

**La sénatrice Ross :** J'ai une dernière question. C'est une question un peu difficile, voire amusante.

Monsieur Brunelle-Côté, nous vous avons posé beaucoup de questions ce soir, ainsi qu'à vos collègues, auxquelles d'autres ministères, d'autres personnes auraient pu mieux répondre, ou qui entraient trop dans les détails. Imaginez donc que vous êtes à ma place et dites-moi quelle serait la meilleure question de je puisse vous poser, à vous-même et à vos collègues, pour obtenir des renseignements véritablement utiles au Comité des finances?

**M. Brunelle-Côté :** Tout d'abord, je suis désolé que nous ne puissions pas répondre à toutes les questions. Il est difficile de connaître tous les programmes en raison de l'ampleur, de la taille et du nombre des postes. Je m'engage toutefois à vous fournir des réponses.

Les questions sur les résultats sont bonnes. Celles posées à nos collègues de l'autre côté de la table étaient excellentes... il est difficile d'y répondre, mais elles sont excellentes. Elles nous poussent à dire honnêtement ce dont nous assurons le suivi, si nous parvenons à atteindre nos objectifs et ce que nous comptons faire pour y parvenir. Ce sont de bonnes questions à poser.

There are also questions about our own situation at Treasury Board — specific Treasury Board-type questions. That's why Mr. Burt, Ms. Cahill, Ms. Paré and Mr. Crabtree are here, to answer specific questions about the Treasury Board itself. General questions about the overall spending are good but more at the macro level than at the details level because it is very difficult to know all these programs in detail.

**Senator Ross:** Does anyone else have anything they would like to add?

I have been told that I have been here a year now, and so I am not allowed to say that I am a new senator anymore, but if you were giving advice to a new senator about questions to ask Treasury Board, what would they be?

**Mr. Burt:** I would agree with what Mr. Brunelle-Côté was just saying. The questions around how we played the challenge function with departments and the kinds of things that we press them on are good. We have the three policy centres in the Treasury Board Secretariat — the Office of the Chief Information Officer, the Office of the Chief Human Resources Officer and the Comptroller General, who deal respectively with digital, human resources and financial issues. We are engaged with departments regularly on how they are performing in those areas and, as I said earlier in response to some of the questions, making sure that they have the departmental experts they have. There is a talent aspect to all of that to make sure that the departments have the right resources in them in terms of the kinds of people they need to deliver. Questions about that, about how we are trying to set the departments up for success and also holding them to account when they are probably not ones we can answer and would be useful to you.

As we were talking about line items on the defence side in particular, we do have analysts who are into that stuff and have really good ideas about what each department is doing. When you start asking questions about that, we are a bit limited because a lot of those things are going to the Treasury Board itself, so it gets into cabinet issues and the ability to be transparent on that, never mind having the exact right witnesses at the table for you. That will always be challenging.

**Senator Ross:** Thank you.

**Senator Pate:** Thank you to the witnesses. I want to follow up on some of what you were discussing, and I apologize if I missed some of what you have said earlier.

Il y a aussi les questions sur la situation du Conseil du Trésor, qui portent précisément sur le Conseil du Trésor. M. Burt, Mme Cahill, Mme Paré et M. Crabtree sont ici pour répondre aux questions qui concernent plus spécifiquement le Conseil du Trésor. Les questions générales sur les dépenses globales sont utiles, mais elles devraient être de nature générale et ne pas porter sur des éléments précis, car il est très difficile de connaître tous ces programmes en détail.

**La sénatrice Ross :** Quelqu'un d'autre souhaite-t-il ajouter quelque chose?

On m'a dit que je suis ici depuis un an maintenant et que je n'ai donc plus le droit de dire que je suis une nouvelle sénatrice, mais quels conseils donneriez-vous à une nouvelle sénatrice quant aux questions à poser au Conseil du Trésor?

**M. Burt :** Je suis d'accord avec ce que vient de dire M. Brunelle-Côté. Il est utile de poser des questions sur la manière dont nous exerçons notre fonction d'examen critique à l'égard des ministères et sur le genre de choses sur lesquelles nous insistons auprès d'eux. Le Secrétariat du Conseil du Trésor compte trois centres stratégiques : le Bureau du dirigeant principal de l'information, le Bureau du dirigeant des ressources humaines et le Bureau du contrôleur général, qui gèrent respectivement les questions numériques, les ressources humaines et les questions financières. Nous communiquons régulièrement avec les ministères au sujet de leur rendement dans ces domaines et, comme je l'ai dit plus tôt en réponse à certaines questions, nous nous assurons qu'ils disposent des experts ministériels dont ils ont besoin. Nous devons assurer la gestion des talents, pour que les ministères disposent des types de personnes dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs. Nous pouvons répondre aux questions sur ce que nous faisons pour assurer la réussite des ministères et pour leur demander des comptes lorsqu'ils n'atteignent pas leurs objectifs, et ces réponses vous seraient utiles.

Comme nous l'avons dit à propos des postes relatifs à la Défense, en particulier, nous avons des analystes qui travaillent sur ces questions et qui ont une très bonne idée de ce que fait chaque ministère. Lorsque vous commencez à nous poser des questions à ce sujet, nous sommes un peu limités parce que beaucoup de ces choses vont directement au Conseil du Trésor. Il y a alors les enjeux liés au Cabinet et à la capacité de faire preuve de transparence à ce sujet, sans parler du fait que vous devez alors vous assurer d'avoir les bons experts autour de la table. C'est toujours plus difficile.

**La sénatrice Ross :** Merci.

**La sénatrice Pate :** Je remercie les témoins de leur participation à nos délibérations. Je voudrais revenir sur certains de vos propos, et je m'excuse si ce que vous avez dit plus tôt m'a échappé.

As part of your role to look at regulatory oversight, the administrative leadership and spending oversight, when it comes to the types of outcome measures that you are talking about, what specific recommendations are you making to government departments that would allow us to know whether, in fact, we are seeing movement? My read of what we've seen so far on the kinds of outcome measures are so vague that it is often difficult.

How often are you recommending, for instance, that managers functioning and their ability to move through and up the public service is linked to those performance measures? How do you do that? I just came from a meeting with the special interlocutor on missing children and disappeared Indigenous children. It strikes me that we are about to be on the cusp of another series of lawsuits of the magnitude of what's resulted from Jordan's Principle and the First Nations Child and Family Caring Society. What kinds of projections are you doing there? What kinds of recommendations are you making to government departments in terms of proactive work as part of your oversight of those departments?

**Mr. Brunelle-Côté:** First, on the results, yes. It is difficult to have metrics that are meaningful for people to make progress. This is the difficulty of our work. We have to play a leadership role. We are engaging departments to make sure that they have the best metrics possible to measure performance. We do this constantly. Departments have to submit plans about their metrics that we review, and we challenge them. That's how we ensure that the metrics are as meaningful as possible. It is the role of committees like yours to challenge us and to challenge departments that are not meeting their targets. We do it, but you also play an important role in this regard.

**Senator Pate:** Let me drill down a little bit, if I may. How do you compare what's happening between departments? Let me give you an example. The government has made a commitment to the Truth and Reconciliation Commission Calls to Action and the Missing and Murdered Indigenous Women and Girls Calls for Justice. One of them requires by next year to have reduced the mass incarceration of Indigenous people. What metrics would you put in place or would you suggest to make sure that Correctional Service Canada achieves that?

**Mr. Brunelle-Côté:** The metrics themselves have to be developed by the departments first. We will work with the departments to come up with the metrics and the measures.

Dans le cadre de votre rôle de surveillance de la réglementation, du leadership administratif et des dépenses, quelles recommandations particulières faites-vous aux ministères en matière de types de mesures des résultats dont vous parlez qui nous permettraient de savoir si, en fait, nous observons un mouvement? Mon interprétation de ce que nous avons vu jusqu'à maintenant en ce qui concerne les types de mesures des résultats, c'est que ces mesures sont si vagues qu'elles sont souvent difficiles à utiliser.

Combien de fois recommandez-vous, par exemple, que le fonctionnement des gestionnaires et leur capacité à progresser dans la fonction publique soient liés à ces mesures de rendement? Comment cela peut-il être fait? Je reviens d'une réunion avec l'interlocutrice spéciale sur les enfants disparus et les enfants autochtones disparus. Je suis frappée par le fait que nous sommes sur le point de faire face à une nouvelle série de poursuites judiciaires de l'ampleur de celles qui ont découlé du principe de Jordan et de la Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations. Quels types de projections faites-vous à cet égard? Quels types de recommandations faites-vous aux ministères en matière de travail préventif, dans le cadre de votre surveillance de ces ministères?

**M. Brunelle-Côté :** Tout d'abord, en ce qui concerne les résultats, oui, il est difficile de trouver des mesures qui soient concrètes, pour aider les gens à faire des progrès. C'est là la difficulté de notre travail. Nous devons jouer un rôle de chef de file. Nous incitons les ministères à s'assurer qu'ils disposent des meilleurs indicateurs possible pour mesurer le rendement de leurs employés. Nous le faisons constamment. Les ministères doivent présenter des plans concernant leurs mesures, des plans que nous examinons et que nous remettons en question. C'est ainsi que nous nous assurons que les mesures sont aussi concrètes que possible. C'est le rôle de comités comme le vôtre de nous mettre au défi et de mettre au défi les ministères qui n'atteignent pas leurs objectifs. Nous le faisons, mais vous jouez également un rôle important à cet égard.

**La sénatrice Pate :** Permettez-moi d'approfondir un peu la question, si vous le voulez bien. Comment comparez-vous ce qui se passe entre les ministères? Permettez-moi de vous donner un exemple. Le gouvernement s'est engagé à répondre aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation et aux appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées. L'un de ces appels exige que, d'ici l'année prochaine, l'incarcération massive d'Autochtones soit réduite. Quelles mesures mettriez-vous en place ou suggèreriez-vous pour garantir que le Service correctionnel du Canada atteint cet objectif?

**M. Brunelle-Côté :** Il faut d'abord que les ministères élaborent les mesures elles-mêmes. Nous travaillerons avec les ministères pour définir les indicateurs et les mesures.

**Senator Pate:** So if the numbers keep going up, do you look and say that they obviously don't have the right metrics or they are not achieving the objectives set out?

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes, if they underperform their performance measurement significantly and consistently, that's the kind of input we will use to call them.

**Senator Pate:** If you have examples that, it would be helpful to share them with the committee. For instance, do you look at the difference between what is being achieved in one department and how it will have a knock-on effect in other departments? If you have examples of those, could you let us know now or provide them to us?

**Mr. Brunelle-Côté:** We will provide them as a follow-up. Off the top of my head, I don't have any, but we will think about it.

**Senator Pate:** Thank you.

[*Translation*]

**The Chair:** I'm going to follow up on Senator Oudar's question, which was about information technology (IT). When you talked about the technological aspect, it was in the sense of increasing efficiency and effectiveness by replacing the tasks associated with the 5,000 positions abolished. In other words, you want to improve efficiency with the aim of having fewer human resources.

The focus was on direct IT services to citizens. However, I believe that some of the IT developments you are making are taking place in the background, outside direct services to citizens. There would be, for example, ERP software or internal systems that increase efficiency — systems that we don't necessarily see when dealing with government. Do you have any projects of this nature?

**Mr. Burt:** This is done at different levels, both for large, complex projects and for systems modernization. For example, at Passport Canada there are call centres where a certain degree of efficiency can be achieved. However, to gain efficiencies, you need to know how the project is progressing, where the technology is located, and how the processes are changing.

On the artificial intelligence side, I'd say we're starting to see more concrete possibilities. For example, with some of the tools we currently have, such as Microsoft Copilot and ChatGPT, it's possible to summarize a meeting. We have a system that records voices, and it's always possible to ask the system what important issues need to be followed up.

**La sénatrice Pate :** Si les chiffres continuent d'augmenter, examinez-vous la situation et déclarez-vous qu'ils n'utilisent manifestement pas les bonnes mesures ou qu'ils n'atteignent pas les objectifs fixés?

**M. Brunelle-Côté :** Oui, si la mesure de leur rendement est perpétuellement très inférieure aux objectifs, c'est le type de données que nous utiliserons pour leur demander des comptes.

**La sénatrice Pate :** Si vous avez des exemples, il serait utile de les communiquer au comité. Par exemple, examinez-vous la différence entre le travail réalisé dans un ministère et la manière dont il aura un effet d'entraînement dans d'autres ministères? Si vous avez des exemples de ce genre, pourriez-vous nous en faire part maintenant ou nous les fournir plus tard?

**M. Brunelle-Côté :** Nous vous les fournirons en guise de suivi. Je n'ai pas d'exemples à vous donner pour l'instant, mais nous y réfléchissons.

**La sénatrice Pate :** Je vous remercie de vos réponses.

[*Français*]

**Le président :** Je vais poursuivre sur la question de la sénatrice Oudar, qui portait sur les technologies de l'information (TI). Lorsque vous avez parlé de l'aspect technologique, c'était dans le sens d'augmenter l'efficacité et l'efficacité en remplaçant les tâches liées aux 5 000 postes abolis. Autrement dit, vous voulez gagner en efficacité dans le but d'avoir moins de ressources humaines.

L'angle était dirigé vers les services directs aux citoyens sur le plan des TI. Cependant, je crois que, parmi les développements de TI que vous faites, certains se font en arrière-plan, en dehors des services directs aux citoyens. Il y aurait, par exemple, des logiciels ERP ou des systèmes internes qui augmentent l'efficacité — des systèmes qu'on ne voit pas nécessairement lorsqu'on fait affaire avec le gouvernement. Avez-vous des projets de cette nature?

**M. Burt :** Cela se fait à différents niveaux, tant du côté des grands projets complexes que du côté de la modernisation des systèmes. Par exemple, à Passeports Canada il y a des centres d'appels où une certaine efficacité peut être atteinte. Cependant, pour gagner en efficacité, il faut connaître le déroulement du projet, l'emplacement de la technologie et les changements dans les processus.

Du côté de l'intelligence artificielle, je dirais qu'on commence à voir des possibilités plus concrètes. Par exemple, avec certains outils que nous avons actuellement, comme Microsoft Copilot et ChatGPT, il est possible de faire le sommaire d'une réunion. Nous avons un système qui enregistre les voix et il est toujours possible de demander au système quelles sont les questions importantes qui doivent faire l'objet d'un suivi.



In a traditional government system, you have to work with a parliamentary affairs officer, but we know that with the new tools already available, everything can be done in 30 seconds after the meeting. We always need to check —

**The Chair:** We talk a lot about artificial intelligence, but more and more we're talking to robots. It's robots that do the first call sorting.

**Ms. Cahill:** If I may, where administrative services are concerned, I'd say we're looking at using technology to do more repetitive tasks that are normally done by employees. A lot of tasks can be done by technology. We can now redirect resources or, if they leave, not replace them or assign them to other tasks that require more human intervention.

We're looking at all this at the Treasury Board Secretariat. It's possible to gain a great deal of effectiveness and efficiency. I also believe that the pandemic has done a great deal to improve the way administrative services work.

**The Chair:** Since I've been on this committee, I've noticed that there's a lot of interdepartmental billing going on. So, I guess we're reducing the number of employees when we use technology to do data entry or fill out purchase orders, for example?

**Ms. Cahill:** Indeed. With the systems we have in place — let's take a financial system, for example, since you're talking about billing — there's a lot more opportunity to use the functions of those systems to pay the bills, to do the signatures, to move the bill from one place to another using technology in the business flow process. This helps a lot in finding efficiencies.

**The Chair:** Do people ever talk to robots in call centres? In the private sector, we're talking more and more to robots that do the initial recognition confirmations and direct us to the right services, and then at a certain stage we talk to a real person when we haven't had any answers. In the public service, in call centres, are there places where we talk to robots nowadays?

**Mr. Burt:** I can't say whether we're talking to robots right from the start in some call centres; obviously, we have some choices to make at the keyboard, but I'm not sure there are conversational robots. We advise departments that are starting to think about this not to put these tools in direct interaction with the public; we direct them first to agents who already know the files, because it's always possible that there could be mistakes. Moreover, it's preferable to test the system well before the robot is in direct contact with the customer.

Dans un système gouvernemental traditionnel, c'est avec un agent des affaires parlementaires qu'il faut travailler, mais on sait qu'avec les nouveaux outils déjà disponibles, tout peut se faire en 30 secondes après la réunion. Il faut toujours vérifier —

**Le président :** On parle beaucoup d'intelligence artificielle, mais de plus en plus on parle à des robots. Ce sont les robots qui font les premiers tris d'appels.

**Mme Cahill :** Si je peux me permettre, du côté des services administratifs, je dirais qu'on envisage l'utilisation de la technologie pour effectuer des tâches plus répétitives et qui sont normalement faites par des employés. Beaucoup de tâches peuvent être accomplies par la technologie. On peut maintenant rediriger les ressources ou, si elles partent, ne pas les remplacer ou les assigner à d'autres tâches qui exigent davantage une intervention humaine.

On examine tout cela au Secrétariat du Conseil du Trésor. Il est possible de retrouver beaucoup d'efficacité et d'efficience. Aussi, je crois que la pandémie a beaucoup aidé à faire progresser la façon de travailler dans les services administratifs.

**Le président :** Depuis que je siège à ce comité, je remarque qu'il se fait beaucoup de facturation entre ministères. Donc, j'imagine qu'on réduit le nombre d'employés lorsqu'on utilise la technologie pour effectuer l'entrée des données ou pour remplir les bons de commande, par exemple?

**Mme Cahill :** Assurément. Avec les systèmes que nous avons en place — prenons par exemple un système financier, puisque vous parlez de facturation —, on a beaucoup plus la possibilité d'utiliser les fonctions de ces systèmes pour payer les factures, faire les signatures, faire passer la facture d'un endroit à un autre en utilisant la technologie dans le processus du flux opérationnel. Cela aide grandement à trouver des efficacités.

**Le président :** Cela arrive-t-il qu'on parle à des robots dans les centres d'appels? Dans l'entreprise privée, on parle de plus en plus à des robots qui font les premières confirmations de reconnaissance et qui nous dirigent vers les bons services, puis à une certaine étape on parle à une vraie personne quand on n'a pas eu de réponses. Dans la fonction publique, dans les centres d'appels, y a-t-il des endroits où l'on parle à des robots actuellement?

**M. Burt :** Je ne peux pas dire si on parle à des robots dès le début dans certains centres d'appels; évidemment, on a certains choix à faire au clavier, mais je ne suis pas sûr qu'il y ait des robots conversationnels. Nous conseillons aux ministères qui commencent à penser à cela de ne pas mettre ces outils en interaction directe avec le public; on les donne d'abord aux agents qui connaissent déjà les dossiers, car il est toujours possible qu'il y ait des erreurs; de plus, c'est préférable de bien roder le système avant que le robot soit en contact direct le client.

**The Chair:** You may have listened to or seen the exchanges we had this week with the Canada Revenue Agency. We were talking about the frauds that the agency deals with. Sometimes, I find that detectability is increased, for example, in the case of banks and credit cards. There are cybersecurity systems that can manage and communicate on the spot with a large number of databases directly and instantaneously to report a series of claims that have been put on warning or alert. I was under the impression that the Canada Revenue Agency didn't have such a system. Is this the kind of file you're working on so that the agency can improve its security system, for example?

**Mr. Burt:** That's the cybersecurity side. Yes, automation certainly provides new tools to improve security, but at the same time, automation gives new tools to malicious users who can find new vulnerabilities.

**The Chair:** Here's an example, which is the one I was giving to the Revenue Agency. For a refund claim from a business located on Tomate Street in Montreal, to an on-line data management system, systems will be able to query a multitude of databases instantaneously; they'll look up street names in Montreal, quickly see that Tomate Street doesn't exist and that will trigger an alert. Do you have this kind of system in place?

**Mr. Burt:** I couldn't say whether the various departments have this kind of system. We're working mainly with Shared Services Canada to achieve a certain level of cybersecurity in all departments and to ensure that there's a basic level of security just about everywhere. Different departments have different needs, and other measures need to be put in place beyond that. So I'm not in a position to tell you exactly which department has which system, but between the Canadian Centre for Cyber Security and Shared Services Canada, we're working together on this. The Treasury Board of Canada Secretariat has provided us with funding amounting to \$11 million in 2024 as part of the cybersecurity supplementary budget, with the aim of putting in place a strategy for the government to do just that.

**The Chair:** Thank you.

**Senator Forest:** In the same sense, Treasury Board has a responsibility. We were talking about the Government of Canada's Digital Ambition. After all, Canada is part of the G7. I have an anecdote; I arrived at Oslo airport in 2016 and I was worried because no customs officer came to check my passport. The airport was equipped with biometric recognition systems. Do you monitor the web to find out about best practices and innovations in other kinds of organizations, because you have a leadership role to play in the digital transition? Do you have a

**Le président :** Vous avez peut-être écouté ou vu les échanges que nous avons eus cette semaine avec l'Agence du revenu du Canada. On parlait des fraudes que subit l'agence. Parfois, je trouve que la détectabilité est accrue, par exemple, dans le cas des banques et des cartes de crédit. Il existe des systèmes de cybersécurité qui sont en mesure de gérer et de communiquer sur-le-champ avec un grand nombre de banques de données de façon directe et instantanée pour signaler une série de demandes de remboursement auxquelles on a imposé un avertissement ou une alerte. J'avais l'impression que l'Agence du revenu du Canada ne s'était pas munie d'un tel système. Est-ce le genre de dossier sur lequel vous travaillez pour que l'agence puisse améliorer son système de sécurité, par exemple?

**M. Burt :** C'est le côté cybersécurité. C'est sûr que l'automatisation donne de nouveaux outils pour améliorer la sécurité, mais en même temps, l'automatisation donne de nouveaux outils aux utilisateurs malveillants qui peuvent trouver de nouvelles vulnérabilités.

**Le président :** Voici un exemple, qui est celui que je donnais à l'Agence du revenu. Pour une demande de remboursement d'une entreprise située sur la rue Tomate, à Montréal, à un système de gestion de données en direct, des systèmes pourront interroger une multitude de bases de données de façon instantanée; ils consulteront les noms des rues à Montréal, verront rapidement que la rue Tomate n'existe pas et cela causera une alerte. Avez-vous ce genre de système en place?

**M. Burt :** Je ne pourrais pas dire si les différents ministères ont ce genre de système. On travaille surtout avec Services partagés Canada pour atteindre un certain niveau de cybersécurité dans tous les ministères et pour qu'il y ait un niveau de sécurité de base un peu partout. Les différents ministères ont différents besoins et il faut mettre d'autres mesures en place au-delà de cela. Je ne suis donc pas en mesure de vous dire exactement quel ministère s'est muni de quel système, mais entre le Centre canadien pour la cybersécurité et Services partagés Canada, on collabore à cet effet. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada nous a octroyé des fonds s'élevant à 11 millions de dollars en 2024 dans le cadre du budget supplémentaire pour la cybersécurité, dans le but de mettre en place une stratégie pour le gouvernement pour justement remédier à ce genre de chose.

**Le président :** Merci.

**Le sénateur Forest :** Dans le même sens, le Conseil du Trésor a une responsabilité. On parlait de l'Ambition numérique du gouvernement du Canada. Le Canada fait quand même partie du G7. J'ai une anecdote; je suis arrivé à l'aéroport d'Oslo en 2016 et j'étais inquiet parce qu'aucun douanier n'est venu vérifier mon passeport. L'aéroport était muni de systèmes de reconnaissance biométrique. Faites-vous des veilles technologiques sur le Web pour savoir quelles sont les meilleures pratiques et innovations au sein d'autres genres d'organisations,

team responsible for exploring the best technologies? Are individual departmental initiatives left to their own devices, or do you show strong leadership in this regard?

**Mr. Burt:** We have pretty strong leadership on this; we have teams working not only in Canada and with the provinces, but also with other countries to find out who is the leader in different types of technology. Canada is part of a collaborative forum called the Digital Nations, a group of 10 countries including the U.K., Denmark, Estonia and many others. We hold virtual or face-to-face meetings two or three times a year to see where all these countries are in their various initiatives. We're also part of the OECD; I'm actually Canada's e-leader on the political side with the OECD to work with them on different initiatives and to see where Canada is compared to other countries.

We do a lot of work to find out where we are in the different initiatives and to ensure that we put in place the best possible practices according to our needs.

**Senator Forest:** I'm thinking in particular of ArriveCAN, where there was a drift in terms of what we used as an external service. It's a function that's really functional and usable. We don't seem to talk about it anymore; who's responsible for saying: "Use it, it works well"? We were supposed to launch a new passport with important IT functions; we did, and there was some controversy about important figures who had disappeared, but the "country" function of this new passport seems to fall into a void. Is the e-leader putting his fist on the table?

**Mr. Burt:** This is an excellent example. We have one of the best passports in the world in terms of technology. We have a lot of options at airports to use the data that's embedded in the passport to facilitate passage through border services, and then through immigration, where appropriate, depending on the country. We're on point.

ArriveCAN has become a difficult issue in the House of Commons, but right now it's an effort that has kept the border with the United States open at a difficult time. We benefited from it, and it continues today. I've just returned from Denmark, where I attended a meeting of the Digital Nations. I filled out my ArriveCAN declaration before arriving; it makes it easier to get through border services.

There are lots of things we're doing right now in the various services offered to Canadians to put in place the best possible technology to facilitate everything.

parce que vous avez un rôle de leadership à jouer sur la transition numérique? Y a-t-il une équipe chez vous qui est responsable d'explorer quelles sont les meilleures technologies? Est-ce qu'on laisse libre cours aux initiatives de chacun des ministères, ou faites-vous preuve d'un leadership fort à cet effet?

**M. Burt :** On a un leadership assez fort à cet effet; on a des équipes qui travaillent non seulement au Canada et avec les provinces, mais aussi avec d'autres pays pour savoir qui est le chef de file dans les différents types de technologies. Le Canada fait partie d'un forum collaboratif nommé les Nations numériques, un groupe de 10 pays regroupant notamment le Royaume-Uni, le Danemark, l'Estonie et plusieurs autres. Nous tenons des réunions virtuelles ou en personne deux ou trois fois par année pour voir où tous ces pays en sont dans leurs différentes initiatives. Nous faisons aussi partie de l'OCDE; je suis effectivement l'*e-leader* du Canada du côté politique avec l'OCDE pour travailler avec eux sur différentes initiatives et pour voir où en est le Canada comparativement aux autres pays.

On fait beaucoup de travail pour savoir où nous en sommes dans les différentes initiatives et pour faire en sorte qu'on mette en place les meilleures pratiques possibles selon nos besoins.

**Le sénateur Forest :** Je pense notamment à ArriveCAN, où il y a eu une dérive par rapport à ce qu'on a utilisé comme service externe. C'est une fonction qui est vraiment fonctionnelle et utilisable. On a l'impression qu'on n'en parle plus; qui a la responsabilité de dire : « Utilisez-le, cela fonctionne bien »? On devait lancer un nouveau passeport avec des fonctions informatiques importantes; on l'a lancé, et il y a eu une polémique par rapport à des figures importantes qui avaient disparu, mais la fonction « pays » de ce nouveau passeport, on dirait qu'elle tombe dans le vide. L'*e-leader* met-il son poing sur la table?

**M. Burt :** C'est un excellent exemple. Nous avons l'un des meilleurs passeports au monde du côté de la technologie. Nous avons beaucoup d'options dans les aéroports pour utiliser les données qui sont intégrées dans le passeport afin de faciliter le passage aux services frontaliers, puis le passage à l'immigration, le cas échéant, selon le pays. Nous y sommes.

ArriveCAN est devenu une question difficile à la Chambre des communes, mais en ce moment, c'est un effort qui a gardé la frontière avec les États-Unis ouverte à un moment difficile. On en a bénéficié et cela continue aujourd'hui. Je suis revenu du Danemark, où j'ai assisté à une réunion des Nations numériques. J'ai rempli ma déclaration ArriveCAN avant d'arriver; cela facilite le passage aux services frontaliers.

Il y a plein de choses qu'on fait actuellement dans les différents services offerts aux Canadiens pour mettre en place la meilleure technologie possible pour faciliter le tout.

[English]

**Senator Smith:** It must be the time of night. I must be getting old. I just had a question tying up some of the questions we have already asked. It's sort of a supplementary question.

Considering the 5,000-position reduction, which is mainly due to attrition, how is the Treasury Board Secretariat working to ensure that cost savings with respect to personnel do not compromise service delivery? There are, what, 400,000 civil servants; 5,000 is like a drop in the bucket. Is there a potential concern that cutting 5,000 people is going to affect service delivery standards?

**Mr. Brunelle-Côté:** No, because our role is to make sure that it doesn't.

[Translation]

It's like a guardrail; it's a clear directive.

[English]

It must not have an impact on services, so 5,000 should be easily manageable.

**Senator Smith:** Why would the 5,000 concept be used and not a bigger number if there was a serious attempt to start to control costs in a more effective way?

**Mr. Brunelle-Côté:** The objective is not a job-cutting exercise. The objective is to find dollars. That is the main objective of the initiative. We receive proposals. We have not decided that it should be that many jobs.

**Senator Smith:** Attrition is taking care of retirement, so I'm with you.

**Mr. Brunelle-Côté:** We believe this 5,000 is a conservative number. The objective is to find \$1.3 billion ongoing. We receive proposals, and it's the departments that have to come up with their own plan.

There are different ways to achieve these savings. They can cut travel. They can cut professional services. There are a lot of things in operating services; it is not only salary dollars, of course.

**Senator Smith:** I'm trying to get a sense of what the thinking is from a leadership position in the Treasury Board Secretariat to address the issue if there is going to be an 8% increase in compensation costs going into 2025. I'm just wondering — when

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** Ce doit être l'heure de la soirée qui m'affecte. Je dois me faire vieux. J'avais juste une question à vous poser pour relier certaines des questions que nous avons déjà posées. C'est une sorte de question complémentaire.

Compte tenu de la réduction de 5 000 postes qui est survenue et qui est principalement due à l'attrition, comment le Secrétariat du Conseil du Trésor veille-t-il à ce que les économies réalisées en matière de personnel ne compromettent pas la prestation de services? Il y a environ 400 000 fonctionnaires dans la fonction publique, alors 5 000 postes sont comme une goutte d'eau dans l'océan. Toutefois, pouvons-nous craindre que l'élimination de 5 000 emplois ait des répercussions sur les normes de prestation des services?

**M. Brunelle-Côté :** Non, car notre rôle est de veiller à ce que ce ne soit pas le cas.

[Français]

C'est comme un garde-fou; c'est une directive claire.

[Traduction]

Il ne faut pas que cela ait des répercussions sur les services. Par conséquent, il devrait être aisé de gérer une réduction de 5 000 employés.

**Le sénateur Smith :** Pourquoi l'idée de supprimer 5 000 postes serait-elle utilisée au lieu de supprimer un nombre de postes plus élevé, si nous cherchons sérieusement à commencer à contrôler les coûts d'une manière plus efficace?

**M. Brunelle-Côté :** Notre objectif n'est pas de supprimer des emplois; c'est de récupérer de l'argent. C'est le principal but de l'initiative. Nous recevons des propositions, mais nous n'avons pas décidé qu'autant d'emplois devraient être éliminés.

**Le sénateur Smith :** L'attrition règle la question de la retraite. J'en conviens avec vous.

**M. Brunelle-Côté :** Nous croyons que 5 000 est un nombre conservateur d'emplois. Notre objectif est d'épargner 1,3 milliard de dollars en permanence. Nous recevons des propositions, mais ce sont les ministères qui doivent élaborer leur propre plan.

Il existe différentes manières de réaliser ces économies. Les ministères peuvent réduire les déplacements ou les services professionnels. Les dépenses de fonctionnement comportent de nombreux éléments; il n'y a pas que les salaires, bien entendu.

**Le sénateur Smith :** J'essaie de me faire une idée de la façon dont les dirigeants du Secrétariat du Conseil du Trésor envisagent d'aborder la question de l'augmentation de 8 % des coûts de rémunération d'ici 2025. Lorsque vous parlez

you talk about increasing compensation, then the next thing is about a potential decrease of people through attrition and retirement — is that where the focus should be? Are there bigger numbers? Is it more complete?

**Mr. Brunelle-Côté:** It's one of the focuses. That's why there is the 5,000 figure. There are job numbers attached to this initiative, but as I said, the goal is to find dollar savings.

Of course, the size of the public service is something that we need to pay attention to. The general thinking is if you look at the ratio of the size of the public service to total expenditure, it is relatively flat. There is no increase. We have more civil servants, but we deliver more programs generally speaking.

The real question goes back to the discussions we were having earlier. I have no problem with having a big public service in theory as long as we deliver the services well and we get results. That should be the prime objective.

The size of the public service is not the issue in itself. There is an issue if we have a big public service and we fail to deliver the services that Canadians need.

**Senator Smith:** My last question, basically, is how do you manage non-performing departments? What type of motivation are you giving them to increase their performance levels? It all comes down to whether they're performing, what their performance levels are and what they are doing to correct or improve their position so we can move forward. The whole issue of making sure that we manage the national accounts and our economy effectively so we are not increasing deficits this year. We are going to have a \$47 billion to \$50 billion deficit. That's a lot of money, and it affects our standing with other nations internationally.

**Mr. Brunelle-Côté:** That's why this type of exercise, the first phase, is critical because it allows departments to identify areas where there are programs that no longer serve their purpose or are not very efficient. To reallocate the money from these programs to where it is needed and where it is effective is the whole purpose of these types of exercises. That's why they are so important.

[Translation]

**Senator Dalphond:** In the list of major items in the presentation, the last item is \$5.32 billion based on an upcoming settlement related to First Nations land claims. At the end, it reads:

d'augmenter la rémunération, il est ensuite question de réduire éventuellement le nombre d'employés au moyen de l'attrition ou de départs à la retraite, alors je me demande simplement si c'est ce sur quoi vous devriez vous concentrer. Y a-t-il des chiffres plus élevés? Est-ce plus complet?

**M. Brunelle-Côté :** C'est l'une de nos priorités. Voilà pourquoi le chiffre de 5 000 est avancé. Cette initiative s'accompagne de certains nombres d'emplois, mais comme je l'ai dit, l'objectif est de réaliser des économies.

Bien entendu, la taille de la fonction publique est un élément auquel nous devons prêter attention. L'idée générale est que si l'on examine le rapport entre la taille de la fonction publique et les dépenses totales, on constate qu'il est relativement stable. On n'observe pas de hausse. Nous avons plus de fonctionnaires, mais nous exécutons plus de programmes en général.

La vraie question renvoie aux discussions que nous avons eues tout à l'heure. Je ne vois pas d'inconvénient à avoir une grande fonction publique en théorie, tant que nous fournissons des services de qualité et que nous obtenons de bons résultats. Tel devrait être l'objectif premier.

La taille de la fonction publique n'est pas un problème en soi. Ce qui serait problématique, c'est si nous avons une grande fonction publique et que nous ne parvenons pas à fournir les services dont les Canadiens ont besoin.

**Le sénateur Smith :** Ma dernière question est la suivante : comment gérez-vous les ministères qui ne donnent pas un bon rendement? Comment les motivez-vous à accroître leurs niveaux de rendement? Tout se résume à savoir s'ils ont un bon rendement, à connaître leurs niveaux de rendement et savoir ce qu'ils font pour rectifier ou améliorer leur position afin que nous puissions aller de l'avant. Toute la question est de garantir que nous gérons les comptes nationaux et notre économie de manière efficace, afin de ne pas alourdir les déficits cette année. Nous allons avoir un déficit de 47 à 50 milliards de dollars. Cela représente beaucoup d'argent, et cela a une incidence sur notre réputation auprès d'autres pays à l'échelle internationale.

**M. Brunelle-Côté :** C'est la raison pour laquelle la première étape de ce type d'exercices est essentielle, parce qu'elle permet aux ministères de déterminer des secteurs dans lesquels certains programmes n'ont plus leur raison d'être ou ne sont pas très efficaces. Le but de ces types d'exercices est de réaffecter les fonds consacrés à ces programmes là où ils sont nécessaires et efficaces. Voilà pourquoi ils sont si importants.

[Français]

**Le sénateur Dalphond :** Dans la liste des principaux éléments dans la présentation, le dernier élément, c'est 5,32 milliards de dollars en fonction d'un règlement à venir relativement à des réclamations territoriales des Premières Nations. À la fin, on peut lire ceci :

[English]

This funding will ensure that the Department is in a position to quickly implement negotiated settlements, should agreements be reached.

[Translation]

What are Treasury Board's policies on claims that are not yet settled, where the amount is not yet final and known, regarding awarding a certain amount up front? I understand it's public, so there are people reading this who know there's at least \$527 million on the table. The starting figure is known.

I understand there are several negotiations going on, so we have to try to see where the envelope is going to go.

What are Treasury Board's policies? Why grant advances for amounts we don't know, even though we know we'll have to pay something? How do we arrive at this amount?

**Mr. Brunelle-Côté:** There are certainly a multitude of agreements. The overall figure is not a negotiation. Usually, when it's a negotiation, of course, the figure isn't public; it's below the line and you can't see the figure. So it's a global envelope.

As for the policy, I'd have to ask my colleagues at Indigenous Services Canada, because they're the ones who'll have the answer.

**Senator Dalphond:** It's not 100%, but you grant an amount that represents something. Why do it in advance rather than waiting for the settlement to take place?

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes.

**Senator Oudar:** I still have a lot of questions, but I'm going to limit myself to a subject that still concerns me a lot and that has to do with Phoenix, because Phoenix has been a major human distress issue and because employees see that the system will be replaced in the next few years. I know that you're currently testing the Dayforce payroll platform; I don't know if these tests are conclusive, but there were statements from Public Services and Procurement Canada last spring about the integration of artificial intelligence. They're thinking of including all elements relating to collective agreements in addition to the payroll system.

I'll take you back to the Auditor General of Canada's exercise following the Phoenix fiasco, the recommendations he made and what we expect from Treasury Board.

The first recommendation was, and I quote:

[Traduction]

Ces fonds permettront au ministère d'être en mesure de mettre rapidement en œuvre les règlements négociés si des accords sont conclus.

[Français]

Quelles sont les politiques du Conseil du Trésor en matière de réclamations qui ne sont pas encore réglées et dont le montant n'est pas encore final et connu, pour accorder un certain montant à l'avance? Je comprends que c'est public, donc il y a des gens qui lisent cela et qui savent qu'il y a au moins 527 millions de dollars sur la table. Le chiffre de départ est connu.

Je comprends qu'il y a plusieurs négociations en cours, donc il faut essayer de voir où l'enveloppe va aller.

Quelles sont les politiques du Conseil du Trésor? Pourquoi accorder des avances pour des sommes que l'on ne connaît pas, même si l'on sait qu'on devra payer quelque chose? Comment arrive-t-on à ce montant?

**M. Brunelle-Côté :** C'est sûr qu'il y a une multitude d'ententes. Le chiffre global, ce n'est pas une négociation. Habituellement, lorsque c'est une négociation, évidemment, le chiffre n'est pas public; c'est sous la ligne et on ne voit pas le chiffre. Donc, c'est une enveloppe globale.

En ce qui concerne la politique, il faudrait que je pose la question à mes collègues de Services aux Autochtones Canada, parce que ce sont eux qui auront la réponse.

**Le sénateur Dalphond :** Ce n'est pas 100 %, mais on met un montant qui représente quelque chose. Pourquoi le faire d'avance plutôt que d'attendre que le règlement ait lieu?

**M. Brunelle-Côté :** Oui.

**La sénatrice Oudar :** J'ai encore beaucoup de questions, mais je vais me limiter à un sujet qui me préoccupe encore beaucoup et qui a trait à Phénix, parce que Phénix a été un dossier de détresse humaine important et parce que les employés voient que le système sera remplacé dans les prochaines années. Je sais que vous faites des tests actuellement avec la plateforme de paie Dayforce; je ne sais pas si ces tests sont concluants, mais il y a eu des déclarations de Services publics et Approvisionnement Canada au printemps dernier sur l'intégration de l'intelligence artificielle. On songe à inclure tous les éléments relatifs aux conventions collectives en plus du système de paie.

Je vous ramène en arrière, à l'exercice du vérificateur général du Canada à la suite du fiasco de Phénix, aux recommandations qu'il a faites et à ce que l'on attend du Conseil du Trésor.

La première recommandation était, et je cite :

For all government-wide information technology projects, the Treasury Board of Canada Secretariat should

carry out mandatory independent reviews of the project's key decision to proceed or not [...]

Has this independent review been done, and may we have a copy?

**Mr. Burt:** The independent review of the Phoenix replacement? I'm pretty sure it has; we've done some checks with outside services to see where we are in the project right now. I don't know if that information is available.

**Senator Oudar:** We'll check. I understand that this review must be entrusted to the deputy ministers and executives responsible for implementing this new tool, and that they must follow your recommendations following the independent review. The independent auditors have made recommendations to you that you must implement and which must be followed by those who will manage this system, in particular.

The Auditor General also recommended that an effective oversight mechanism be put in place and that it be documented and maintained for any government-wide information technology project; this mechanism must be approved by Treasury Board. I'd like to know what this mechanism is and if we can get a copy.

**Mr. Burt:** We'll have to get back to you on this.

Yes, the mechanisms to look at this kind of thing exist, but for the details, it's not my area.

**The Chair:** Can you send us this information?

**Senator Oudar:** You don't know. That seems egregious. We're talking about all public service employees.

[English]

**Senator LaBoucane-Benson:** It's probably too big of a question. You are talking a lot about setting indicators. It occurs to me, having been a researcher and doing evaluation, that you are dealing with so much complexity. There is, on the one hand, the setting of indicators that would be so pedantic that they are almost meaningless in that it's a check box, but, on the other hand, cancelling out the innovation that could occur because there is an affinity to indicators that are devoid of an understanding of the complexity of the work that you are doing.

Pour tout projet en technologie de l'information de portée pangouvernementale, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada devrait :

réaliser un examen indépendant obligatoire des décisions déterminantes d'aller de l'avant ou non;

Est-ce que cet examen indépendant a été fait et est-ce qu'on peut en avoir une copie?

**M. Burt :** L'examen indépendant du remplacement de Phénix? Je suis assez sûr que oui; on a fait des vérifications avec des services externes pour voir où nous en sommes dans le projet actuellement. Je ne sais pas si cette information est disponible.

**La sénatrice Oudar :** On va vérifier. Je comprends que cet examen doit être confié aux sous-ministres et aux cadres responsables de l'implantation de ce nouvel outil et qu'ils doivent suivre vos recommandations à la suite de l'examen indépendant. Les auditeurs indépendants vous ont fait des recommandations que vous devez appliquer et faire appliquer à ceux qui vont gérer ce système, notamment.

Le vérificateur général recommandait aussi qu'un mécanisme de surveillance efficace soit mis en place et qu'il soit documenté et maintenu pour tout projet de technologie de l'information de portée pangouvernementale; ce mécanisme doit être approuvé par le Conseil du Trésor. J'aimerais savoir quel est ce mécanisme et si on peut en avoir une copie.

**M. Burt :** On devra vous revenir sur cette question.

Oui, les mécanismes pour examiner ce genre de choses existent, mais pour les détails, ce n'est pas mon domaine.

**Le président :** Pouvez-vous nous faire parvenir cette information?

**La sénatrice Oudar :** Vous n'êtes pas au courant. C'est quand même gros. On est en train de parler de tous les employés de la fonction publique.

[Traduction]

**La sénatrice LaBoucane-Benson :** Ma question est probablement trop vaste. Vous parlez beaucoup de la définition d'indicateurs. Comme j'ai été chercheuse et j'ai procédé à des évaluations, il m'apparaît que vous êtes aux prises avec une grande complexité. Il y a, d'une part, la définition d'indicateurs qui seraient si prétentieux qu'ils n'auraient presque aucun sens, puisqu'il s'agirait d'une case à cocher, mais, d'autre part, il y a l'annulation de l'innovation qui pourrait se produire parce qu'il y a une affinité avec des indicateurs qui ne tiennent aucun compte de la complexité du travail que vous effectuez.

It's a big question, but I think that when we hear about percentages of meeting the indicators that have been set by the department, how do you account for innovation inside those indicators that they are stuck having to meet?

I know it is a big question. It's probably an over-a-beer question where you are talking about research theory. It seems it is so impossible to make sure you are measuring the right things.

**Mr. Brunelle-Côté:** You point to the difficulty that we face in the public service. We are not producing widgets. In the private sector, they have a bottom line. It is easy; they know what they are doing.

In the public service, we are trying to achieve big general societal outcomes. You are right. You cannot set the objective so broadly that it is meaningless. It is a tension.

It is a bit of learning-by-doing. The Government of Canada is one of the first countries to have started performance indicators on a regular basis. We have a long history. But there is a bit of learning-by-doing to see what types of indicators work and the ones that do not work. This is part of the work we do and the challenge that we face.

[*Translation*]

**The Chair:** Thank you very much. They've worked hard. Thank you very much for your presentation and your answers.

You have 12 commitments in terms of coming back to us with answers. I could make an exception. I'll give you until the 11th —

**Mr. Brunelle-Côté:** If it suits you, I've sent an email.

**The Chair:** That's why I wanted to make a distinction. Can you get back to us tomorrow on the issue of sending the financial statements report to the Auditor General? If it's been sent or not, and if so, when, or when do you plan to do it?

[*English*]

**Mr. Brunelle-Côté:** It has been sent for a final review, so I imagine that she has the final report. I will double-check to make sure. You are right; there has been a lot of back and forth.

Il s'agit là d'une grande question, mais je pense que lorsque nous entendons parler de pourcentages de respect des indicateurs qui ont été fixés par le ministère, nous nous demandons comment vous tenez compte de l'innovation qui découle de ces indicateurs que les dirigeants du ministère sont obligés de respecter.

Je sais que c'est une grande question. Il s'agit probablement d'une question que l'on aborderait pendant que l'on boit une bière et que l'on parle de la théorie de la recherche. Il semble qu'il soit impossible de s'assurer que l'on mesure les bonnes choses.

**M. Brunelle-Côté :** Vous soulignez la difficulté à laquelle nous faisons face dans la fonction publique. Nous ne produisons pas des gadgets. Dans le secteur privé, ils ont des résultats financiers à atteindre. La situation est facile à gérer, car ils savent quels résultats ils obtiennent.

Dans la fonction publique, nous essayons d'obtenir de grands résultats sociétaux généraux. Vous avez raison. Vous ne pouvez pas fixer un objectif tellement général qu'il en perd tout sens. Il y a une tension à cet égard.

Il s'agit en quelque sorte d'un apprentissage par la pratique. Le gouvernement du Canada est l'un des premiers pays à avoir mis en place des indicateurs de rendement de façon régulière. Ces indicateurs ont une longue histoire, mais pour déterminer les types d'indicateurs qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas, il faut les mettre en pratique et en tirer des enseignements. Cela fait partie de notre travail et du défi que nous devons relever.

[*Français*]

**Le président :** Merci beaucoup. Ils ont travaillé fort. Merci beaucoup pour votre présentation et vos réponses.

Vous avez 12 engagements pour ce qui est de nous revenir avec des réponses. Je pourrais faire une exception. Je vous donnerais jusqu'au 11 —

**M. Brunelle-Côté :** Si cela vous convient, j'ai envoyé un courriel.

**Le président :** C'est pourquoi je voulais faire une distinction. Pouvez-vous nous revenir demain sur la question qui touche l'envoi du rapport des états financiers à la vérificatrice générale? Si cela a été renvoyé ou pas et si oui, quand et quand prévoyez-vous de le faire?

[*Traduction*]

**M. Brunelle-Côté :** Il a été envoyé pour qu'il fasse l'objet d'un examen final, alors j'imagine qu'elle a reçu le rapport final. Je vérifierai à nouveau pour m'en assurer. Vous avez raison; il y a eu beaucoup d'échanges à cet égard.



[*Translation*]

**The Chair:** That's what we understand. Especially when it takes this long.

**Mr. Brunelle-Côté:** I'll make sure she gets the final report. I think so, but I'll check.

**The Chair:** If she doesn't have it, the commitment is to tell us when she does.

**Mr. Brunelle-Côté:** Yes.

**The Chair:** And for the other points, if we gave you until December 11, would that be okay? Thank you very much. We'll wait for the information on December 11, 2024.

Before I close, I'd like to remind senators that our next meeting will be on Tuesday, December 3, at 9 a.m., and we hope to welcome representatives from National Defence.

Before closing the meeting, I'd like to thank all the staff — the analysts, the clerk, the pages, the translators and all the systems. Thank you very much.

(The committee adjourned.)

[*Français*]

**Le président :** C'est ce que l'on comprend. Surtout quand cela prend autant de temps.

**M. Brunelle-Côté :** Je vais m'assurer qu'elle ait le rapport final. Je crois que oui, mais je vais vérifier.

**Le président :** Si elle ne l'a pas, l'engagement, c'est de nous dire quand elle l'aura.

**M. Brunelle-Côté :** Oui.

**Le président :** Et pour les autres, si on vous donnait jusqu'au 11 décembre, cela vous conviendrait? Merci beaucoup. On va attendre les informations le 11 décembre 2024.

Avant de terminer, je voudrais rappeler aux sénateurs et sénatrices que notre prochaine réunion aura lieu le mardi 3 décembre à 9 heures et que nous espérons recevoir les gens de la Défense nationale.

Avant de clore la réunion, j'aimerais remercier tout le personnel, soit les analystes, la greffière, les pages, les gens de la traduction et de tous les systèmes. Merci beaucoup.

(La séance est levée.)

---