

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, October 4, 2022

The Standing Senate Committee on National Finance met with videoconference this day at 9 a.m. [ET] to study matters relating to federal estimates generally and other financial matters, as described in rule 12-7(5).

Senator Percy Mockler (*Chair*) in the chair.

[*Translation*]

The Chair: I welcome all the senators, as well as all the Canadians watching us on sencanada.ca.

[*English*]

My name is Percy Mockler, senator from New Brunswick and Chair of the Senate Committee of National Finance. Now, I would like to start on my left and ask each senator to introduce themselves.

Senator Forest: Éric Forest, Quebec.

Senator Pate: Kim Pate from here on the shores of the Kitchissippi, the unceded, unsundered territory of the Algonquin Anishinaabe.

Senator Omidvar: Ratna Omidvar, Ontario.

Senator Audette: [*Indigenous language spoken*] Michèle Audette, Quebec.

Senator Loffreda: Tony Loffreda, Quebec.

Senator Dagenais: Jean-Guy Dagenais, Quebec.

Senator Bovey: Patricia Bovey, Manitoba.

Senator Marshall: Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador.

The Chair: Thank you, senators.

[*Translation*]

Honourable senators, we are meeting today to hear from the Auditor General of Canada, Karen Hogan.

[*English*]

Ms. Hogan, thank you for taking the time to meet with us today. We are very much looking forward to discussing some of your reports and also asking questions about going forward. I also want to publicly thank you for the recent discussion I had with you on the phone regarding the work of our committee and

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 4 octobre 2022

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 heures (HE), avec vidéoconférence, pour étudier toute question concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général et d'autres questions financières, tel que précisé à l'article 12-7(5) du Règlement.

Le sénateur Percy Mockler (*président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

Le président : Bienvenue à tous les sénateurs et sénatrices ainsi qu'à tous les Canadiens qui nous regardent sur sencanada.ca.

[*Traduction*]

Je m'appelle Percy Mockler, je suis sénateur du Nouveau-Brunswick et président du Comité sénatorial des finances nationales. Je vais demander à chaque sénateur de se présenter, en commençant par ma gauche.

Le sénateur Forest : Éric Forest, du Québec.

La sénatrice Pate : Kim Pate. Je suis d'ici, sur les rives de la rivière Kitchissippi, sur le territoire non cédé des Algonquins Anishinabes.

La sénatrice Omidvar : Ratna Omidvar, de l'Ontario.

La sénatrice Audette : [*Mots prononcés en langue autochtone*] Michèle Audette, du Québec.

Le sénateur Loffreda : Tony Loffreda, du Québec.

Le sénateur Dagenais : Jean-Guy Dagenais, du Québec.

La sénatrice Bovey : Patricia Bovey, du Manitoba.

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

Le président : Merci, honorables sénateurs.

[*Français*]

Honorable sénatrices et sénateurs, nous nous réunissons aujourd'hui pour accueillir la vérificatrice générale du Canada, Karen Hogan.

[*Traduction*]

Madame Hogan, je vous remercie d'avoir pris le temps de venir nous rencontrer aujourd'hui. Nous avons très hâte de discuter de certains de vos rapports et de vous poser des questions sur l'avenir. Je tiens également à vous remercier publiquement de la récente discussion que j'ai eue avec vous au

the reports that may be, no doubt, of interest to us. It was a productive discussion, and I thank you very much for taking the time as we were coming to Ottawa.

[*Translation*]

Ms. Hogan is accompanied today by Andrew Hayes, Deputy Auditor General of Canada, Martin Dompierre, Assistant Auditor General, and Philippe Le Goff, Principal.

[*English*]

Thank you for joining the Auditor General this morning. Welcome to all of you. Thank you for accepting our invitation again. There is no doubt that, going forward, we will request your attendance as the programs develop.

We will now hear from the Auditor General, Ms. Hogan.

Karen Hogan, Auditor General of Canada, Office of the Auditor General of Canada: Mr. Chair, thank you for this opportunity to discuss some of our reports that were recently tabled in Parliament. I would like to acknowledge that this hearing is taking place on the traditional unceded territory of the Algonquin Anishinaabe people.

This is my first appearance before this committee since being appointed Auditor General. One of my office's priorities is to build meaningful relationships with our key stakeholders. We recognize that our relevance is built on the value we bring to parliamentarians and committees such as yours. I will begin by giving you an overview of the audits that looked at the government's response to the COVID-19 pandemic, and I will then turn to some other recent reports that may be of interest to the committee.

Since March 2021, I have presented nine reports that deal with the government's response to the pandemic. These looked at a wide range of topics, including the government's initial preparedness and response, several financial support programs, securing personal protective equipment and medical devices, health resources for Indigenous communities and safeguarding Canada's food system.

There is no doubt that the COVID-19 pandemic was an all-hands-on-deck emergency the world over. Governments had to mobilize quickly to respond to the public health, social and economic effects of this pandemic. Canada was no exception. While we found that the government was not as ready as it could

téléphone au sujet des travaux de notre comité et des rapports qui pourraient sans aucun doute nous intéresser. La discussion a été productive, et je vous remercie beaucoup d'avoir pris le temps alors que nous nous rendions à Ottawa.

[*Français*]

Mme Hogan est accompagnée aujourd'hui de M. Andrew Hayes, sous-vérificateur général du Canada, M. Martin Dompierre, vérificateur général adjoint et M. Philippe Le Goff, directeur principal.

[*Traduction*]

Merci de vous joindre à la vérificatrice générale ce matin. Bienvenue à toutes et à tous. Merci encore d'avoir accepté notre invitation. Il ne fait aucun doute qu'à l'avenir, nous vous demanderons de nous accompagner lors de l'élaboration des programmes.

Nous allons maintenant entendre la vérificatrice générale, Mme Hogan.

Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada : Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de certains de nos rapports qui ont été déposés récemment au Parlement. Je tiens à reconnaître que cette audience se déroule sur le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishinabe.

C'est la première fois que je me présente devant ce comité depuis que j'ai été nommée vérificatrice générale. L'une des priorités de mon bureau est d'établir des relations significatives avec nos principales parties prenantes. Nous reconnaissons que notre pertinence repose sur la valeur que nous apportons aux parlementaires et aux comités comme le vôtre. Je vais commencer par vous donner un aperçu des audits qui ont porté sur la réponse du gouvernement à la pandémie de COVID-19, et je passerai ensuite à d'autres rapports récents qui pourraient intéresser le comité.

Depuis mars 2021, j'ai présenté neuf rapports qui portent sur la réponse du gouvernement à la pandémie. Ces rapports ont porté sur un large éventail de sujets, notamment la préparation et la réponse initiales du gouvernement, plusieurs programmes de soutien financier, l'obtention d'équipement de protection individuelle et d'instruments médicaux, les ressources en santé pour les collectivités autochtones, les travailleurs étrangers temporaires et la protection du système alimentaire canadien.

Il ne fait aucun doute que la pandémie de COVID-19 a déclenché une situation d'urgence à l'échelle mondiale. Les gouvernements ont dû se mobiliser pour répondre rapidement aux répercussions sociales, économiques et de santé publique de la pandémie. Le Canada n'a pas fait exception. Nous avons

have been for a pandemic of this magnitude, for the most part the public service mobilized, prioritized the needs of Canadians and quickly delivered support and services.

While departments and agencies have shown that when faced with a crisis, they are able to act with agility and responsiveness, our audits have also shown that the government needs to take action to resolve long-standing and known problems, such as the lack of interdepartmental collaboration, outdated systems and practices, and issues in planning and managing equipment stockpiles. It must also never lose sight of its duty to protect the health and safety of vulnerable populations and of all Canadians in general.

My next audits related to the pandemic will be tabled later this fall, and they will look at COVID-19 vaccines and specific COVID-19 benefits as required by Bill C-2, An Act to provide further support in response to COVID-19.

I will now briefly discuss two other recent reports that may be of interest to the committee.

[Translation]

I will turn first to my report on the Investing in Canada Plan, which was tabled in March 2021. In this audit, we found that Infrastructure Canada was unable to present a full picture of results achieved and progress made under the plan. We found that the department's reporting excluded almost half of the government's investment because it did not capture more than \$92 billion of funding that was committed before the plan's creation in 2016. The absence of clear and complete reporting makes it difficult for parliamentarians and Canadians to know whether progress is being made against the plan's intended objectives.

I will now turn to my audit of access to benefits for hard-to-reach populations, which was tabled in May of this year. We found that the Canada Revenue Agency and Employment and Social Development Canada lacked a clear and complete picture of the people who are not accessing benefits such as the Canada Child Benefit, the Canada workers benefit, the Guaranteed Income Supplement, and the Canada Learning Bond. The agency and the department also did not know whether most of their targeted outreach activities had helped increase the benefit take-up rates for hard-to-reach populations. They also lacked a comprehensive plan to connect people with benefits. As a result, they are failing to improve the lives of some individuals and families who may need these benefits the most.

constaté que le gouvernement n'était pas aussi prêt qu'il aurait pu l'être pour affronter une pandémie de cette envergure. Malgré cela, la fonction publique s'est mobilisée, elle a mis la priorité sur les besoins de la population canadienne et elle a livré rapidement soutien et services.

Les ministères et les agences ont démontré que, lorsqu'ils sont confrontés à une crise, ils sont capables d'être agiles et réactifs. Toutefois, nos audits ont également montré que le gouvernement doit agir pour résoudre les problèmes persistants et connus, tels que le manque de collaboration entre les ministères, les systèmes et méthodes dépassés et les problèmes de planification et de gestion des réserves d'équipement. De plus, le gouvernement ne doit jamais perdre de vue son devoir de protéger la santé et la sécurité des populations vulnérables et de la population canadienne en général.

Mes prochains audits liés à la pandémie seront déposés plus tard cet automne, et ils porteront sur les vaccins contre la COVID-19 et sur les prestations liées à la COVID-19, comme l'exige le projet de loi C-2, Loi visant à fournir un soutien supplémentaire en réponse à la COVID-19.

Je vais maintenant aborder brièvement deux autres rapports récents qui pourraient intéresser le comité.

[Français]

Je vais d'abord parler de mon rapport sur le plan Investir dans le Canada, qui a été déposé en mars 2021. Dans le cadre de cet audit, nous avons constaté qu'Infrastructure Canada n'était pas en mesure de présenter un portrait complet des résultats atteints et des progrès réalisés en ce qui concerne le plan. Nous avons constaté que les rapports préparés par le ministère excluaient près de la moitié de l'investissement du gouvernement, parce qu'ils ne tenaient pas compte de plus de 92 milliards de dollars engagés avant que le plan ne soit lancé en 2016. En l'absence de rapports clairs et exhaustifs, il est difficile pour les parlementaires et la population canadienne de savoir si des progrès sont réalisés, compte tenu des objectifs du plan.

Je vais maintenant passer à mon audit sur l'accès aux prestations pour les populations difficiles à joindre, qui a été déposé au mois de mai dernier. Nous avons constaté que l'Agence du revenu du Canada et Emploi et Développement social Canada n'ont pas de vue d'ensemble précise et complète des personnes qui n'accèdent pas aux prestations, notamment à l'Allocation canadienne pour enfants, à l'Allocation canadienne pour les travailleurs, au Supplément de revenu garanti et au Bon d'études canadien. L'agence et le ministère ignoraient aussi si la plupart de leurs activités de sensibilisation ciblées avaient contribué à faire augmenter le taux d'utilisation des prestations parmi les populations difficiles à joindre. De plus, ils n'avaient pas de plan exhaustif pour aider les gens à avoir accès aux prestations. Par conséquent, ils ne parviennent pas à améliorer les conditions de vie de certaines personnes et familles qui pourraient avoir le plus besoin de ces prestations.

The Commissioner of the Environment and Sustainable Development could not be with us today because he is presenting his annual report for tabling this morning. However, should the committee wish to invite the commissioner to appear for any of these reports, he would be happy to do so.

Finally, I would like to note that my office audits the consolidated financial statements of the federal government every year, the results of which are published in the Public Accounts of Canada. We also prepare a commentary that highlights the results of financial audits conducted by my office during the fiscal year. Our commentary on the 2021-22 financial audits will be tabled at the same time as the Public Accounts of Canada later this fall. In addition, we will present a report on the cybersecurity of personal information in the cloud this fall.

Mr. Chair, this concludes my opening statement. We would be pleased to answer any questions the committee may have on these reports and any others that may be of interest. Thank you.

[English]

The Chair: Thank you, Ms. Hogan. Having you here before us today is certainly an honour, and it allows the committee to really zone in on our four main objectives as a committee: transparency, accountability, reliability and predictability.

I would like to tell each senator that you have a maximum of five minutes each for the first round of questions and a maximum of three minutes each for the second round. Therefore, please ask your questions directly. To the witnesses, please respond concisely. The clerk will inform me when the time is over by raising her hand.

Senator Marshall: Welcome, Ms. Hogan, to you and your officials.

You mentioned the public accounts in your opening remarks. We waited quite a while for the government to release the public accounts last year, which was problematic when we were reviewing requests for funding from the government. Has the audit of the 2022 public accounts been completed?

Ms. Hogan: Yes, the audit has been completed. We followed the traditional time frames, as we did even for the prior year. We signed off at the end of August, early September. They are then tabled usually in October in the House.

Senator Marshall: That was my next question. They were signed off in August?

Ms. Hogan: It was early September, to be more precise.

Le commissaire à l'environnement et au développement durable ne peut être parmi nous aujourd'hui, car il présente son rapport annuel qui sera déposé ce matin. Toutefois, si le comité veut inviter le commissaire à comparaître pour discuter de ces rapports, il sera heureux de le faire.

Enfin, j'aimerais souligner que mon bureau effectue chaque année un audit des états financiers consolidés du gouvernement fédéral, dont les résultats sont publiés dans les Comptes publics du Canada. Nous préparons également un commentaire qui souligne les résultats des audits financiers effectués par mon bureau au cours de l'exercice financier. Notre commentaire sur les audits financiers de 2021-2022 sera déposé en même temps que les Comptes publics du Canada, plus tard cet automne. De plus, cet automne, nous allons présenter un rapport sur la cybersécurité des renseignements personnels dans le nuage.

Monsieur le président, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions que les membres du comité pourraient avoir sur ces rapports et sur tout autre rapport qui pourrait les intéresser. Merci beaucoup.

[Traduction]

Le président : Merci, madame Hogan. Vous recevoir ici aujourd'hui est certainement un honneur, outre que le comité va ainsi pouvoir se concentrer sur ses quatre principaux objectifs, soit la transparence, la reddition de comptes, la fiabilité et la prévisibilité.

Je souhaite préciser aux sénateurs que chacun disposera d'un maximum de cinq minutes pour la première série de questions et d'un maximum de trois minutes pour la seconde. Je vous invite à poser vos questions directement et je demanderais aux témoins de répondre brièvement. La greffière me fera un signe de la main pour m'indiquer que le temps est écoulé.

La sénatrice Marshall : Bienvenue, madame Hogan, à vous et à vos fonctionnaires.

Vous avez parlé des comptes publics dans votre déclaration liminaire. Nous avons attendu assez longtemps que le gouvernement publie les comptes publics l'an dernier, ce qui a posé problème à l'époque où nous examinions les demandes de financement du gouvernement. La vérification des comptes publics de 2022 est-elle terminée?

Mme Hogan : Oui, elle est terminée. Nous avons respecté les délais traditionnels, comme nous l'avons fait par le passé et même pour l'année précédente. Nous avons signé l'audit, fin août, début septembre. Nos rapports sont habituellement déposés à la Chambre en octobre.

La sénatrice Marshall : C'était justement ma prochaine question. Ils ont été signés en août?

Mme Hogan : Au début septembre, plus précisément.

Senator Marshall: Thank you. Last year, we waited nine months for those statements. I know the deadline in the Financial Administration Act is December 31, but if that date were to be changed to September 30, would that pose a problem for your office?

Ms. Hogan: Completing an audit of the magnitude of the Public Accounts of Canada requires a good collaboration between my office, the central agencies, as well as so many departments and Crown corporations. As long as the government advanced its deadline so that we could all move in sync instead of just shortening time from the auditors, I don't see why we couldn't do that. But it is definitely something that needs to be done in collaboration because consolidating 101 departments and all the Crown corporations is a big task to get that.

Senator Marshall: If the legislation were changed and the government and the agencies cooperated, do you have the resources within your office to complete by a September 30 deadline?

Ms. Hogan: We do. As I mentioned, typically we sign off at some point in early September. We would be ready to advance that a few weeks, if needed, in order to meet all the publication deadlines.

Senator Marshall: That's great. Thank you. I do have a couple of other questions on the public accounts. Last year I appreciated the information that was provided with regard to the \$19-billion loss incurred by the Bank of Canada on the purchase of bonds, but there were a couple of articles that I was interested in knowing what the implications are for the government's bottom line.

First, there was an article in the *Financial Post* that said the Bank of Canada is losing money if they post a deficit this year. On consolidation, does that deficit roll into the government's bottom line dollar for dollar?

Ms. Hogan: The type of Crown or entity is a complicated matter, as you well know, being an accountant. Certain Crown corporations that are self-sustaining, that don't rely on the government for money to meet their day-to-day operations, are consolidated in a different way than other Crowns. Some are picked up line by line, and others, it is just the bottom line. So they show as an investment, but then their deficit or surplus gets picked up. It would be picked up, but it wouldn't be as detailed as some of the Crowns line by line. But, yes, the bank is consolidated into the Government of Canada.

La sénatrice Marshall : Merci. L'an dernier, nous avons attendu neuf mois pour avoir ces documents. Je sais que la date limite prévue dans la Loi sur la gestion des finances publiques est le 31 décembre, mais si cette date devait être reportée au 30 septembre, cela poserait-il un problème pour votre bureau?

Mme Hogan : Pour effectuer un audit de l'ampleur de celui qu'exigent les Comptes publics du Canada, il faut une bonne collaboration entre mon bureau, les organismes centraux, ainsi qu'un grand nombre de ministères et de sociétés d'État. Tant que le gouvernement devance son échéance afin que nous puissions tous agir de concert, et tant qu'il ne contracte pas le temps dont disposent les auditeurs. Je ne vois pas pourquoi nous ne pourrions pas y arriver. Toutefois, la collaboration s'impose, parce que la consolidation des états de 101 ministères et de toutes les sociétés d'État représente une tâche énorme.

La sénatrice Marshall : Si la loi était modifiée et que le gouvernement et les différents organismes coopéraient, disposez-vous des ressources nécessaires à votre bureau pour respecter l'échéance du 30 septembre?

Mme Hogan : Oui. Comme je l'ai mentionné, nous signons habituellement au début de septembre. Nous serions prêts à avancer notre calendrier de quelques semaines, au besoin, afin de respecter toutes les échéances de publication.

La sénatrice Marshall : C'est très bien. Merci. J'ai d'autres questions au sujet des comptes publics. L'an dernier, j'ai apprécié les renseignements qui ont été fournis au sujet de la perte de 19 milliards de dollars subie par la Banque du Canada à cause du rachat d'obligations, mais il y a deux ou trois articles qui traitent d'aspects à propos desquels j'aimerais connaître les répercussions sur les résultats financiers du gouvernement.

Premièrement, le *Financial Post* a publié un article indiquant que la Banque du Canada perdra de l'argent si elle affiche un déficit cette année. Par rapport à la consolidation des comptes publics, ce déficit se répercute-t-il sur les résultats nets du gouvernement, dollar pour dollar?

Mme Hogan : Comme vous le savez, puisque vous êtes comptable, la comptabilité des sociétés ou des entités d'État est complexe. Pour certaines sociétés d'État qui sont autosuffisantes, qui ne comptent pas sur le gouvernement pour financer leurs activités quotidiennes, les règles de consolidation sont différentes de celles des autres sociétés d'État. Dans certains cas, cela se fait ligne par ligne et dans d'autres, seul le résultat final apparaît. Les transactions se présentent donc sous la forme d'investissements, mais tout déficit ou excédent signalé en tant que tel sans faire l'objet d'une analyse détaillée comme cela se fait pour d'autres entités de la Couronne, ligne par ligne. Alors, effectivement, les comptes de la banque sont consolidés au niveau de ceux du gouvernement du Canada.

Senator Marshall: The other article that was in the media — I have the same question as to how it affects the bottom line of the government's deficit — was an article that with the Canada Emergency Business Account, or CEBA, loans to small businesses, there may be a write-off or allowance of \$5 billion.

I did go back and look at Export Development Canada and the last year's public accounts, but does that roll into the bottom line dollar for dollar? I'm just getting prepared for the release of the public accounts and what I am going to look for.

Ms. Hogan: The CEBA loans were loans given to businesses, as you may recall. If a business pays back the loan by December 31, 2023, a portion of it will be forgiven, and then the rest is paid off. If not, then there is interest that accrues on the balance, and the forgivable portion is no longer forgiven. The whole balance needs to be paid off.

While they are administered by Export Development Canada, they are still consolidated within the Government of Canada on a line-by-line basis. Whenever you have a loan, the government is required to assess collectibility and, here, to estimate the number of corporations that might take advantage of the forgiveness part of the loan. So part of the provision would be the part that will be forgiven because loans would be paid off, but some might also represent loans that would be uncollectible. Again, that would really only solidify after December of 2023, when payment is due.

Senator Marshall: That's good to know. My next question is regarding the audit of Infrastructure Canada, which was very interesting because the Finance Committee had actually conducted a study of the infrastructure funding. We issued two reports back in 2017. Your conclusions were pretty well exactly the same as ours.

In your conclusion, you say that they couldn't demonstrate that the plan was on track to meet its expected results and objectives. When would you be able to be more definitive? Right now you're saying they couldn't demonstrate. At what point will you be able to say they have or have not met their objectives?

Ms. Hogan: You are talking about the Investing in Canada Plan audit that we completed. The way the Investing in Canada Plan, or ICP, was structured, there are programs from the 2016 budget, the 2017 budget and then legacy programs that existed prior to then.

La sénatrice Marshall : L'autre article qui a été publié dans les médias — et j'ai la même question à poser quant à l'effet net sur le déficit gouvernemental — portait sur le Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes, ou CUEC, ce programme de prêts aux petites entreprises pour lequel on prévoit une radiation de 5 milliards de dollars.

J'ai consulté Exportation et développement Canada et les comptes publics de l'an dernier, mais cela se répercute-t-il sur le résultat net, dollar pour dollar? Je suis en train de me préparer pour la publication des comptes publics et de ce que je vais devoir fouiller.

Mme Hogan : Les prêts au titre du CUEC ont été, comme vous vous en souvenez sûrement, accordés à des entreprises. Si une entreprise rembourse son prêt d'ici le 31 décembre 2023, une partie sera radiée et le reste devra être reversé. Sinon, l'entreprise devra payer des intérêts sur le solde dû, et la ristourne ne sera plus accordée. La totalité de l'emprunt devra être remboursée.

Bien que le CUEC soit administré par Exportation et développement Canada, les prêts accordés sont consolidés au niveau du gouvernement du Canada, ligne par ligne. Le gouvernement doit évaluer la recouvrabilité de chaque prêt accordé et, dans ce cas-ci, il doit estimer le nombre d'entreprises susceptibles de se prévaloir de la ristourne offerte. Donc, une partie de la réserve établie correspond à la ristourne qui sera radiée des comptes, parce que les prêts seront effectivement remboursés. Il demeure que certains prêts pourraient être déclarés irrécouvrables. Encore une fois, nous ne le saurons vraiment qu'après décembre 2023, quand les remboursements seront dus.

La sénatrice Marshall : C'est bon à savoir. Ma prochaine question concerne l'audit d'Infrastructure Canada, qui était très intéressante parce que le Comité des finances avait en fait mené une étude sur le financement des infrastructures. Nous avons publié deux rapports en 2017. Vos conclusions étaient à peu près les mêmes que les nôtres.

Cette fois-ci, dans votre conclusion, vous dites que le ministère n'a pas pu démontrer que son plan était en voie de réalisation pour atteindre les résultats et les objectifs attendus. Quand pensez-vous pouvoir poser un jugement plus définitif? Pour le moment, vous déclarez que le ministère n'a pas pu faire la preuve de son efficacité d'action. À quel moment serez-vous en mesure de dire s'il a ou non atteint ses objectifs?

Mme Hogan : Vous parlez de l'audit du plan Investir dans le Canada que nous avons effectué. À la façon dont il a été structuré, le plan Investir dans le Canada comporte des programmes du budget de 2016, du budget de 2017 ainsi que des programmes qui existaient auparavant.

The legacy programs represent about half the funding in the Investing in Canada Plan. The way they were set up and originally designed was not to align with reporting under the objectives of the Investing in Canada Plan. When the Investing in Canada Plan was put together, they were then not given new instructions to report in a different way. Until the government figures out a better mechanism to report on the outcomes of those legacy programs, it will be unlikely that half of the plan will have meaningful reporting.

I don't have any intention to go back and look at the Investing in Canada Plan. We gave some detailed recommendations to the government to fix, and it is really up to them to align all of that reporting to be able to demonstrate outcomes achieved.

[Translation]

Senator Forest: Thank you so much for being here with us to shed light on issues that concern us. I have spent 26 years in the municipal world. Clearly, I want to have a little more information on the infrastructure program. When I read your recommendations and look at the government's response, my concern is that even more pressure is being put on the municipalities because these programs are one-third federal, one-third provincial and one-third municipal. A lot of pressure is being put on the organization that delivers the projects, which are the municipalities.

Here is my first question, and I'm referring to the past a little bit: when you look at the 2007-11 program, the first infrastructure program, beyond the analysis of the financial channel and financial accountability, do you analyze the impact of the program's standards and rules?

In this program, which was to create water and sewer infrastructure, everything had to be completed by March 31, 2011. This created overheating, conditions involving corruption and very negative repercussions on public funds. Beyond the financial aspect, do you also analyze the impact of the rules and standards associated with the program?

Ms. Hogan: When we audited the Investing in Canada Plan, we didn't go that far. We selected a sample of programs to see whether accountability was being done in a consistent way, but we did not look at the impact of that accountability on the government.

Les anciens programmes représentent environ la moitié du financement du plan Investir dans le Canada. À l'origine, il n'était pas prévu d'harmoniser les constats relatifs à ces programmes avec les autres rapports portant sur les objectifs du plan Investir dans le Canada. Quand ce plan a été élaboré, aucune nouvelle instruction n'a été émise pour que les rapports soient établis de façon différente. Tant que le gouvernement n'aura pas trouvé un meilleur mécanisme pour rendre compte des résultats de ces anciens programmes, il est peu probable que la moitié du plan fasse l'objet de rapports utiles.

Je n'ai pas l'intention de revenir en arrière et d'examiner le plan Investir dans le Canada. Nous avons adressé des recommandations détaillées au gouvernement pour qu'il corrige la situation, et c'est vraiment à lui qu'il incombe d'harmoniser tous les rapports pour être en mesure de démontrer les résultats obtenus.

[Français]

Le sénateur Forest : Merci beaucoup d'être présents parmi nous pour nous éclairer sur des questions qui nous préoccupent. J'ai passé 26 ans dans le monde municipal. Il est clair que je veux avoir un peu plus d'information sur le programme d'infrastructure. En lisant vos recommandations et en regardant la réponse du gouvernement, mon inquiétude, c'est qu'on mette encore plus de pression sur les municipalités, parce que ces programmes sont assurés pour un tiers par le gouvernement fédéral, pour un tiers par le gouvernement provincial et pour un tiers par les municipalités. On met beaucoup de pression sur l'organisme qui livre les projets, qui sont les municipalités.

Voici ma première question, et je fais un peu référence au passé : quand on regarde le programme de 2007-2011, le premier programme d'infrastructure, au-delà de l'analyse du circuit financier et de la reddition de comptes financière, est-ce que vous faites une analyse de l'impact des normes et des règles rattachées au programme?

Dans le cadre de ce programme, qui visait à créer des infrastructures d'aqueducs et d'égouts, il fallait que tout soit terminé le 31 mars 2011. Cela a créé une surchauffe, des conditions où il y a eu de la corruption et des répercussions très négatives sur les fonds publics. Au-delà de l'aspect financier, faites-vous également une analyse de l'impact des règles et des normes liées au programme?

Mme Hogan : Lors de l'audit sur le plan Investir dans le Canada, nous ne sommes pas allés aussi loin que ça. On a choisi un échantillon de programme pour regarder si la reddition de comptes était faite d'une façon cohérente, mais on n'a pas examiné les répercussions de cette reddition de comptes sur le gouvernement.

However, we found during the audit that funds were not spent as quickly as expected, and one explanation was that municipalities, third parties, had not yet requested reimbursement or had not moved their projects forward as quickly as they would have liked.

Senator Forest: There are a number of factors that can cause projects not to move forward as quickly. You were talking about the commissioner of the environment, but we can talk about environmental approvals in each of the territories and provinces, depending on the nature of the projects, which can have an impact on not being able to deliver the project on time. This can create difficult conditions for municipalities.

Ms. Hogan: I certainly agree that there are many reasons why projects may experience delays.

The pandemic is one reason. There are also environmental aspects, as you were saying. That said, we didn't go that far. The audit was started because of a motion from the House that asked us to look at whether Infrastructure Canada was able to show that the plan was moving forward at the right pace and could meet the objectives. We did not look at specific projects during our audit.

Senator Forest: Do you have the autonomy in your mandate to say yes and possibly conduct an analysis? There are three partners, including the federal government, which defines standards in collaboration with the provinces. Do you have the autonomy to say, "Yes, we could go further and look at the impact of certain rules that can be modified"? In the CO₂ example I gave you, the deadline was May 31, 2011. If it had been October 31, 2011, instead, would that have changed the environment that would have enabled this project to go forward? We agree that creating water and sewer infrastructure in February is very expensive. Do you have the autonomy to ask for expertise at that level?

Ms. Hogan: I have the discretion required to follow the money and look at whether funding agreements exist between the government and third parties. As for the conditions, I don't think we would go to that level. We look more at management of the agreement and the use of funds to ensure that they are used for the right reasons, rather than to see if conditions are reasonable.

Senator Forest: Even among your employees, at one point, there were labour relations issues. Is the funding for your office adequate? Can the financial situation be improved? Does this allow you to fully carry out your mandate?

Cependant, on a constaté durant l'audit que les fonds n'avaient pas été dépensés aussi rapidement que prévu et qu'une des explications était que les municipalités, les tierces parties, n'avaient pas encore demandé de remboursement ou n'avaient pas fait avancer leur projet aussi vite qu'elles l'auraient souhaité.

Le sénateur Forest : Il y a plusieurs facteurs qui peuvent faire que les projets n'avancent pas aussi rapidement. Vous parliez du commissaire à l'environnement, mais on peut parler d'autorisations dans chacun des territoires et dans chacune des provinces sur le plan environnemental, selon la nature des projets, ce qui peut avoir des répercussions sur le fait qu'on ne peut pas livrer le projet dans les délais. Cela peut créer des conditions difficiles pour les municipalités.

Mme Hogan : Je suis bien d'accord pour dire qu'il y a plusieurs raisons pour lesquelles les projets peuvent subir des délais.

La pandémie en est une. Il y a également des aspects environnementaux, comme vous le mentionniez. Cela dit, nous ne sommes pas allés jusque-là. L'audit a commencé à cause d'une motion de la Chambre qui nous a demandé de vérifier si Infrastructure Canada était en mesure de montrer si le plan avançait au bon rythme et pouvait atteindre les objectifs. On n'a pas examiné les projets spécifiques pendant notre audit.

Le sénateur Forest : Est-ce que vous avez, dans votre mandat, l'autonomie nécessaire pour dire oui et faire éventuellement une analyse? Il y a trois partenaires, y compris le gouvernement fédéral, qui définit des normes en collaboration avec les provinces. Est-ce que vous avez l'autonomie nécessaire pour dire : « Oui, on pourrait pousser plus loin et regarder l'impact de certaines règles qui peuvent être modifiées »? Dans l'exemple du CO₂ que je vous ai donné, le délai était le 31 mai 2011. S'il avait plutôt été le 31 octobre 2011, est-ce que cela aurait changé l'environnement qui aurait permis de réaliser ce projet? On s'entend pour dire que faire des aqueducs et des égouts au mois de février, c'est très coûteux. Est-ce que vous avez l'autonomie nécessaire pour demander des expertises à ce niveau-là?

Mme Hogan : J'ai l'autonomie nécessaire pour faire un suivi de l'argent et examiner s'il y a des ententes de financement entre le gouvernement et les tierces parties, mais du côté des conditions, je ne pense pas qu'on irait jusqu'à ce niveau. On s'occupe plutôt de la gestion de l'entente et de l'examen de l'utilisation des fonds pour s'assurer qu'ils sont utilisés pour les bonnes raisons, plutôt que de voir si les conditions sont raisonnables.

Le sénateur Forest : Même chez vos employés, à un moment donné, il y a eu des problèmes sur le plan des relations de travail. Est-ce que le financement de votre bureau est adéquat? Est-ce qu'on peut améliorer l'aspect financier? Est-ce que cela vous permet de réaliser pleinement votre mandat?

Ms. Hogan: Yes. As you mentioned, we received an increase in our permanent funding. Yes, this allows us to improve services provided to Parliament. We still get mandates assigned to us. The Commissioner of the Environment and Sustainable Development was given a new mandate. We got a new mandate for a Crown corporation without funding. That's how we got into trouble several years ago. We keep a closer eye on new unfunded mandates to ensure that we do not find ourselves in the same situation, but at the moment, things are going well, thank you.

Senator Forest: Indeed, you are somewhat like municipalities: they get many new responsibilities with an unfunded mandate.

Ms. Hogan: I don't know if we can compare ourselves to a municipality, but yes, from time to time we find a new unexpected mandate in legislation. That is why I will continue to ask for an independent funding mechanism. This is a little more flexible than following the general process for all departments. It is a longer-term project, but it is something I still have in mind and I plan to start the conversation.

Senator Forest: I might be able to support you in that.

The Chair: Senator Audette is replacing Senator Gignac.

Senator Audette: Thank you. I have a big pair of moccasins to fill to represent my colleague Senator Gignac. We work together, of course.

As you know, I come from a beautiful region, Nitassinan, the North Shore, where beautiful nations live together: the Innu people and the nation of Quebec. During the pandemic, we saw an approach that is nothing new for many Indigenous peoples; a holistic approach, an approach in which every environment, every place has expertise to which we can contribute. Whereas we see over time that governments at every level have instituted a culture of silos.

As you said in your presentation, the pandemic allowed us to see that agencies and departments will innovate, be creative and do things differently. Do you think that once the pandemic loosens its hold on us—I can't wait!—we will be left with the legacy of this approach? The federal government, the province of Quebec, the municipalities of Nitassinan and Manicouagan and the Innu nation saved and supported lives during the pandemic, and showed that we can work together. I hope we see that legacy.

Mme Hogan : Oui. Comme vous l'avez mentionné, on a reçu une augmentation de notre financement permanent. Oui, cela nous permet d'améliorer les services fournis au Parlement. On continue quand même d'avoir des mandats qui nous sont confiés. Le commissaire à l'environnement et au développement durable a obtenu un nouveau mandat. On a eu un nouveau mandat pour une société d'État sans financement. C'est comme cela qu'on a eu des problèmes il y a plusieurs années. On garde un œil aigu sur les nouveaux mandats qui viennent sans financement pour s'assurer qu'on ne se retrouve pas dans la même situation, mais en ce moment, ça se passe bien, merci.

Le sénateur Forest : En fait, vous êtes un peu comme les municipalités : elles vont recevoir plusieurs nouvelles responsabilités au mandat sans financement.

Mme Hogan : Je ne sais pas si on peut se comparer à une municipalité, mais oui, de temps en temps, on trouve un nouveau mandat dans une loi qu'on n'attendait pas. C'est pour cela que je vais continuer à demander un mécanisme indépendant pour notre financement. Ce serait un peu plus flexible que de suivre le processus général que suivent tous les ministères. C'est un projet à plus long terme, mais c'est quand même quelque chose que je garde en tête et dont je vais commencer à discuter.

Le sénateur Forest : Je peux peut-être vous appuyer dans ce sens-là.

Le président : La sénatrice Audette remplace le sénateur Gignac.

La sénatrice Audette : Merci. J'ai toute une paire de moccasins à chausser en représentant mon collègue le sénateur Gignac. Bien sûr, nous travaillons ensemble.

Comme vous le savez, je viens d'une belle région, le Nitassinan, la Côte-Nord, où de belles nations cohabitent ensemble : le peuple innu et la nation québécoise. Pendant la pandémie, nous avons été en mesure de voir une vieille approche pour plein de peuples autochtones, une approche holistique, dans laquelle chaque milieu, chaque endroit a son expertise et à laquelle on peut contribuer, tandis qu'on voit avec le temps que les gouvernements — peu importe l'ordre — ont mis en place une culture en silo.

La pandémie, comme vous l'avez dit dans votre présentation, nous a permis de voir que des agences et des ministères peuvent innover, être créatifs et faire les choses autrement. Pensez-vous que, une fois que la pandémie nous lâchera — et j'ai hâte —, on nous laissera en héritage cette approche où le gouvernement fédéral, la province de Québec, les municipalités du Nitassinan et de la Manicouagan et la nation innue, dans ce cas-ci, auront sauvé et accompagné des vies pendant la pandémie et auront prouvé qu'on peut travailler ensemble? J'espère qu'on pourra voir cela.

Do you think we could also say that we are not vulnerable, but rather that these situations are what makes us vulnerable, whether we live in downtown Montreal or in Pakuashipi on the North Shore?

That was both a comment and a question. How can your role ensure that we maintain the important gains in collaboration with us, with senators?

We will support you, if required, but it must be done.

My other questions will be more specific and focus on the projects and programs you mentioned in your reports.

Ms. Hogan: You're right. During the pandemic, we saw the federal government really focus on the service rather than the process. The approach they took was a little different. However, that comes with a cost. We saw it in the financial support programs, where there was little prepayment control in favour of post-payment controls. It takes time and costs money to do those post-payment verifications, making it necessary to find the right balance between them. We can't always focus on the process, but we always have to consider outcomes and service.

Yes, I also hope the government will remove processes without forgetting that public funds require accountability.

Senator Audette: Speaking of accountability, in many other respects, how do you see the federal government changing its delivery mechanisms to make benefits available to everyone, whether they are in a remote area or in a downtown area, whether they are Atikamekw or from Montreal, so that everyone is taken into account? How do you see it?

Ms. Hogan: We did a report on benefits for hard-to-reach populations to fully determine whether the government had changed its way of doing things and found a good way to reach them. We concluded that, first of all, the government had difficulty identifying people who were not accessing benefits and, secondly, in implementing a truly person-centred approach.

Every individual has a reason that makes it more difficult for them to access benefits. Sometimes it's the language, their situation, a lack of internet. So many reasons explain why someone might not be able to access benefits. The starting point is getting to know them. The government should look at the data a little more. It needs information first to identify those who are

Pensez-vous aussi qu'on peut dire qu'on n'est pas vulnérable, mais que ce sont plutôt des situations qui nous rendent vulnérables, et ce, peu importe que l'on habite au centre-ville de Montréal ou à Pakuashipi, sur la Côte-Nord?

C'est un commentaire et une question : comment le rôle que vous jouez peut-il permettre que nous puissions garder certains acquis importants de collaboration avec nous, sénateurs et sénatrices?

Nous allons vous appuyer s'il le faut, mais il faut que cela se fasse.

Mes autres questions seront plus pointues et porteront sur les projets et les programmes que vous avez cités dans vos rapports.

Mme Hogan : Vous avez raison. On a constaté durant la pandémie que le gouvernement fédéral a vraiment mis l'accent sur le service au lieu de mettre l'accent sur le processus. L'approche qu'il a prise était un peu différente. Par contre, cela vient avec un coût. On l'a vu dans les programmes de soutien financier, où il y avait peu de contrôle préalable au paiement avec un accent sur les contrôles postpaiement. Cela prend du temps et cela coûte cher de faire ces vérifications après le paiement, alors il faut trouver le juste milieu entre les deux points. Il ne faut pas toujours mettre l'accent sur un processus, mais toujours tenir compte des résultats et du service.

Oui, moi aussi j'ai espoir que le gouvernement va supprimer des processus, sans oublier qu'il faut assurer une reddition de comptes sur les fonds publics.

La sénatrice Audette : En parlant de reddition de comptes, sur bien d'autres aspects, comment pensez-vous que le gouvernement fédéral envisage de modifier ses mécanismes de prestation, afin que ces prestations soient disponibles pour tout le monde, qu'on habite dans une région éloignée ou dans un centre-ville, qu'on soit Atikamekw ou Montréalais, pour que tout le monde puisse être considéré? Comment envisagez-vous cela?

Mme Hogan : On a produit un rapport sur les prestations pour les populations difficiles à joindre pour voir exactement si le gouvernement avait changé sa façon de faire et avait trouvé une bonne façon de rejoindre ces populations. On a constaté que le gouvernement avait, en premier lieu, de la difficulté à identifier les personnes qui n'avaient pas accès aux prestations et, en second lieu, à adopter une approche vraiment axée sur la personne.

Chaque individu a une raison pour laquelle il est plus difficile que d'autres d'avoir accès aux prestations. Parfois, c'est la langue, la situation, l'absence d'Internet. Il y a tellement de raisons pour lesquelles une personne ne peut pas avoir accès à des prestations. Il faut commencer en apprenant à connaître ces personnes. Le gouvernement devrait se pencher un peu plus sur

most vulnerable, then change how things are done to better reach them. To do that, you need information, but that's often what's missing. That is what we find specifically in our audits.

Senator Audette: I have one last question. Would you agree that people or organizations in our region already have this wealth or this data, and the federal government's responsibility is to work with those who live this experience or those who represent them?

Ms. Hogan: I agree with you entirely. There is Statistics Canada, but Indigenous communities could help too. Often, First Nations communities are a somewhat reluctant to interact with the government. Perhaps information sharing would be easier between communities. On the other hand, even within the federal government, departments don't share information often enough to facilitate access to programs.

Senator Audette: Thank you.

[English]

Senator Smith: Good morning, folks. I apologize for being late. We just got back from Nunavut last night. We spent four days meeting government officials and business people, and it is quite an eye-opening experience for someone from the South, like myself. I'm very pleased to be with you this morning.

Ms. Hogan, I wanted to follow up on your point 7, I believe — it was brought up earlier — that talks about the collaboration issue or opportunity. You talk about the fact that government departments still struggle to collaborate effectively. Just recently, we dealt with the government's first regulatory modernization bill. We found instances where certain changes to certain acts in the bill would supersede the work of the departments already under way. I am just wondering if you could expand a little on this issue and provide some examples to the committee of instances where government departments are failing, but also maybe some instances where you are seeing hope and the light starting to shine on positive examples.

Ms. Hogan: There is a lot in that question, actually. We saw both positive and not-so-positive examples, so maybe I'll start with the fact that the government needs to act on long-standing known issues. The health crisis of the pandemic brought to light that many of the issues that the government was aware of after H1N1 and SARS in collaborating with provincial counterparts to deal with health measures had not been addressed.

les données. Il a besoin d'information en premier lieu pour identifier les personnes les plus vulnérables, pour ensuite modifier sa façon de faire pour mieux les rejoindre. Pour faire cela, il faut de l'information, mais c'est souvent ce qui manque. C'est ce qu'on retrouve notamment dans nos audits.

La sénatrice Audette : J'ai une dernière question : seriez-vous d'accord pour dire qu'il y a déjà des gens ou des organisations dans notre région qui détiennent cette richesse ou ces données, et que le gouvernement fédéral a une responsabilité de collaborer avec ceux et celles qui vivent ce quotidien ou représentent ces personnes au quotidien?

Mme Hogan : Je suis bien d'accord avec vous. Il y a Statistique Canada, mais il y a aussi les communautés autochtones qui pourraient aider. Souvent, les communautés des Premières Nations sont un peu réticentes d'interagir avec le gouvernement. Peut-être que ce partage d'information se ferait plus facilement entre communautés. Par contre, même au sein du gouvernement fédéral, le partage d'information entre ministères ne se fait pas assez souvent pour faciliter l'accès aux programmes.

La sénatrice Audette : Merci.

[Traduction]

Le sénateur Smith : Bonjour tout le monde. Veuillez m'excuser pour mon retard. Nous sommes revenus du Nunavut hier soir. Nous avons passé quatre jours à rencontrer des représentants du gouvernement et des gens d'affaires, et ce fut une expérience assez révélatrice pour quelqu'un du Sud, comme moi. Je suis très heureux d'être parmi vous ce matin.

Madame Hogan, je voulais revenir sur votre point 7, je crois — dont il a été question plus tôt —, qui porte sur la question de la collaboration ou des possibilités de collaboration. Vous dites que les ministères ont encore du mal à collaborer efficacement. Tout récemment, nous avons étudié le premier projet de loi du gouvernement sur la modernisation de la réglementation. Nous avons trouvé des cas où certaines modifications de lois proposées dans le projet de loi auraient préséance sur le travail des ministères déjà en cours. Pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet et nous donner des exemples de ministères qui n'obtiennent pas les résultats escomptés, mais peut-être aussi des cas où vous voyez de l'espoir et où les choses commencent à s'améliorer?

Mme Hogan : En fait, cette question comporte beaucoup d'aspects. Nous avons vu des exemples à la fois positifs et d'autres moins, alors je vais peut-être commencer par le fait que le gouvernement doit agir sur des enjeux connus de longue date. La crise sanitaire liée à la pandémie a mis en lumière le fait que bon nombre des problèmes dont le gouvernement était au courant après les épidémies de H1N1 et de SRAS, en ce qui a trait à la collaboration avec ses homologues provinciaux pour s'occuper des mesures de santé, n'avaient pas été réglés.

Taking the time to address those things between crises or emergencies is the time to do it, and not in response to an emergency. That being said, that's where we saw some positives, right? While there were no ironed-out agreements on what health information would be shared or how it would be shared, we definitely saw the federal and provincial governments doing their best throughout the pandemic and adjusting in order for that information to be made available to the federal government to inform the response to the pandemic. So there was a positive and a negative there. But I think the point to remember is that in between crises is the time to deal with all of those issues and not in the middle of a crisis.

Another example we saw was in the Emergency Wage Subsidy program. The Canada Revenue Agency had information where they could have done some sort of screening before giving out wage subsidies, just to vet the eligibility of businesses, and they didn't use all the information available to them. They didn't share information across divisions, which would have facilitated the heavy labour that is now needed during post-payment verification.

Philippe or Andrew, is there another example? Does somebody else want to join in? Those are two examples I would raise right now.

Senator Smith: When you first began in your position, I asked you a similar question. Basically, now that you have had time and seen the lay of the land — I know there is lots more you want to do and will discover — what are the top three priorities that strike you as the most important elements that you need to address in your job at this particular point in time?

Ms. Hogan: My top three priorities at this point in time — as you may have noticed in some of my reports — are really about going after those who are often forgotten so that they don't fall even further behind. Therefore, a lot of my reports will focus on aspects of equity, diversity and inclusion. I have asked every audit team to focus in on that because if we can mainstream that discussion, it will become second nature in policy design and program implementation. That is on top of still following up on sustainable development goals. I do believe that so many of them touch those aspects. Priority number one for me would be to ensure that a lot of equity, diversity and inclusion are included in government policy and in amendments going forward.

Le bon moment pour prendre le temps de s'occuper de ces choses est entre les crises ou les urgences, et non pas lorsqu'il faut réagir en situation d'urgence. Cela dit, c'est sur cet aspect-là que nous avons vu des résultats positifs, n'est-ce pas? Même s'il n'y a pas eu d'entente définitive sur les types de renseignements sur la santé qui seraient partagés ou sur la façon dont ils le seraient, nous avons certainement vu les gouvernements fédéral et provinciaux faire de leur mieux tout au long de la pandémie et s'adapter, afin que cette information soit mise à la disposition du gouvernement fédéral pour éclairer la réponse à la pandémie. Il y a donc eu des aspects positifs et des aspects négatifs. Mais je pense qu'il ne faut pas oublier que c'est entre deux crises qu'il faut s'occuper de toutes ces questions et non pas en pleine crise.

Le programme de la Subvention salariale d'urgence en est un autre exemple. L'Agence du revenu du Canada disposait d'information qui aurait dû lui permettre de faire une sorte de vérification avant d'accorder des subventions salariales, ne serait-ce que pour vérifier l'admissibilité des entreprises, et elle n'a pas utilisé toute l'information dont elle disposait. Elle n'a pas partagé l'information entre les divisions, ce qui aurait facilité la lourde tâche que représente maintenant la vérification postérieure au paiement.

Monsieur Le Goff ou monsieur Hayes, auriez-vous un autre exemple? Quelqu'un d'autre veut-il intervenir? Ce sont les deux exemples qui me viennent en tête.

Le sénateur Smith : Lorsque vous avez commencé à occuper votre poste, je vous ai posé une question semblable. Essentiellement, maintenant que vous avez eu du temps et que vous avez vu la situation dans son ensemble — je sais qu'il y a beaucoup d'autres choses que vous voulez faire et que vous découvrirez —, quelles sont les trois principales priorités qui vous semblent être les éléments les plus importants que vous devez aborder dans le cadre de votre travail à ce moment-ci?

Mme Hogan : Mes trois principales priorités à l'heure actuelle — comme vous l'avez peut-être remarqué dans certains de mes rapports — sont de m'occuper de ceux qui sont souvent oubliés, afin d'éviter que leur situation empire. Par conséquent, bon nombre de mes rapports porteront sur des aspects liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion. J'ai demandé à toutes les équipes d'audit de se concentrer là-dessus, parce que si nous pouvons intégrer cette discussion, elle deviendra une seconde nature dans la conception des politiques et la mise en œuvre des programmes. Cela s'ajoute au suivi déjà en cours des objectifs de développement durable. Je crois qu'un grand nombre d'entre eux ont un lien avec ces aspects. Pour moi, la première priorité serait de veiller à ce que des aspects importants de l'équité, de la diversité et de l'inclusion soient inclus dans les politiques gouvernementales et dans les modifications qui seront apportées à l'avenir.

I think data is something that many of my predecessors have been talking about. It is long past due that the government gather data. But not just random data — disaggregated data. They should know what data they want, why they want it and what they want to do with it. They should analyze it but then actually use it to inform changes and not be afraid, once they have seen how the population is experiencing a program or policy, to adjust it for the good. So those would be my top two.

For the third priority, it would be remiss to not think about cyber. With the government going much more virtual with interactions with Canadians, cybersecurity is something that everyone needs to be more aware of.

Senator Smith: Thank you so much.

[*Translation*]

Senator Dagenais: Good morning, Ms. Hogan. I am going to talk to you about the most important infrastructure program for Canada. I believe there will be a follow-up between now and 2028. Please correct me if I'm wrong. We're talking about a \$33 billion program. In 2028, that seems like an aberration to me. Do you know who made the decision about this program? Do you know if there are delays or if costs exceed estimates? Was it a decision by departmental officials or a political decision?

Ms. Hogan: The senior director who worked on this mandate is not here with us today. I don't have an answer for that question. However, we could get back to you with an answer.

Senator Dagenais: I would appreciate it. You can also send your submission or response in writing. In your report, you talk about how the disbursement for certain projects could be carried over into the next fiscal year. I find this worrying because we cannot say whether there is any concrete follow-up on the impact of these decisions. Could you tell us what impact this lack of follow-up could have on the review of public accounts? Wouldn't this lack of information allow some politicians to make investment announcements with the same money, which was not necessarily disbursed?

Ms. Hogan: Yes, you mentioned delays. We have seen that about half of all spending is now being planned for the last five years of Investing in Canada. Several reasons explain this delay, which we touched on briefly. One reason is that third parties have not yet provided information. Funding is not disbursed until a third party demonstrates that it has actually spent the money. It could be a municipality or organizations carrying out infrastructure projects.

Je crois que bon nombre de mes prédécesseurs ont parlé des données. Il est grand temps que le gouvernement recueille des données, mais pas seulement des données aléatoires — des données désagrégées. Les responsables devraient savoir quelles données ils veulent, pourquoi ils les veulent et ce qu'ils veulent en faire. Ils devraient les analyser, puis les utiliser pour éclairer les changements et ne pas avoir peur, une fois qu'ils ont vu comment la population réagit à un programme ou une politique, de les ajuster pour les améliorer. Ce sont donc mes deux principales priorités.

Pour la troisième priorité, je pense qu'il serait négligent de ne pas penser à la cybersécurité. Comme le gouvernement agit de façon beaucoup plus virtuelle dans ses interactions avec les Canadiens, la cybersécurité est quelque chose dont tout le monde doit être plus conscient.

Le sénateur Smith : Merci beaucoup.

[*Français*]

Le sénateur Dagenais : Bonjour, madame Hogan. Je vais vous parler du programme d'infrastructure le plus important pour le Canada. Je crois qu'il y aura un suivi d'ici 2028. Veuillez me corriger si je me trompe. Nous parlons d'un programme de 33 milliards de dollars. En 2028, cela me semble une aberration. Savez-vous qui a pris cette décision sur ce programme, et savez-vous s'il y a des retards ou si le coût dépasse les estimations? Est-ce une décision qui vient des fonctionnaires du ministère ou est-ce une décision politique?

Mme Hogan : Le directeur principal qui a travaillé sur ce mandat n'est pas avec nous aujourd'hui. Je n'ai pas de réponse à cette question. Cependant, nous pourrions vous revenir avec une réponse.

Le sénateur Dagenais : Je l'apprécierais beaucoup. Vous pouvez également envoyer votre soumission ou votre réponse par écrit. Vous parlez dans votre rapport de certains projets dont le décaissement pourrait être reporté à l'exercice financier suivant. Cela me semble inquiétant, parce qu'on ne peut pas dire s'il y a un suivi concret sur l'impact de ces décisions. Pourriez-vous nous dire ce que cette absence de suivi peut avoir comme impact dans l'examen des comptes publics? Ce manque d'information ne permettrait-il pas à certains politiciens de faire des annonces d'investissement avec le même argent qui n'a pas nécessairement été décaissé?

Mme Hogan : Oui, vous avez mentionné des retards et nous avons observé qu'environ la moitié des dépenses sont maintenant envisagées pour les cinq dernières années du plan Investir dans le Canada. Il y a plusieurs raisons à ce retard, comme nous l'avons brièvement évoqué. L'une des raisons, c'est que les tiers n'ont pas encore fourni d'information, que l'argent n'est pas déboursé jusqu'à ce qu'un tiers démontre qu'il a bien dépensé l'argent. Il peut s'agir d'une municipalité ou d'organisations qui réalisent des projets d'infrastructure.

From the perspective of public accounts, only spent funding is included, which means deferring expenditures to future years. We were concerned that no one had tracked the overall impacts of the whole plan in terms of achieving its objectives, either by pushing it or spending it later. It then becomes difficult to demonstrate that those objectives were achieved. From a financial point of view, it is once the money is spent. When it comes to observing and analyzing expected outcomes, however, what's needed is a more rigorous and regular analysis of the follow-up.

Senator Dagenais: I will now come back to a question raised by Senator Audette. You observed increased efficiency of services provided during the pandemic. However, when it comes to issuing passports or dealing with immigration issues, can we conclude that efficiency is lacking or that cost containment is lax?

Ms. Hogan: Could you repeat the question?

Senator Dagenais: There are services that must be provided that are not provided, such as issuing passports. Do you think that cost controls for those expenditures have loosened? Services and human resources have been added, but is there an element of cost control that comes into play?

Ms. Hogan: With respect to passports, that is not something I have studied in detail, so I can't comment on passport cost management or the department responsible for it.

Senator Dagenais: Thank you very much, madam.

[English]

Senator Pate: Thank you, Ms. Hogan, and thank you to all the officials for the incredible work you do on a daily basis for all Canadians.

I would like to follow up on some of the questions of my colleagues around the demographics of who is not being served. I did hear you say that you're looking for better disaggregated data, so I would like to know what you do know about who was not served, how you see it moving forward and what the response of the Canadian government has been to your recommendations for improving access to benefits going forward.

Ms. Hogan: When we looked at the hard-to-reach populations, as I mentioned earlier, we found that the government was, firstly, not able to identify who they weren't reaching. They often turned to tax return information as the best

Du point de vue des comptes publics, seul l'argent dépensé sera inclus, ce qui a pour effet de repousser les dépenses aux années suivantes. Nous étions préoccupés par le fait que personne n'avait fait de suivi sur les impacts globaux pour l'ensemble du plan en ce qui a trait à l'atteinte de ses objectifs, en poussant tout cela ou en faisant les dépenses pour les années ultérieures. Il est alors difficile de démontrer que les objectifs ont été atteints. Du point de vue financier, on peut le faire une fois que l'argent est dépensé, mais lorsqu'il s'agit d'observer et d'analyser les résultats attendus, il faut une analyse plus rigoureuse et régulière du suivi.

Le sénateur Dagenais : Je vais maintenant revenir sur une question soulevée par la sénatrice Audette. Vous avez observé une augmentation de l'efficacité des services fournis pendant la pandémie, mais lorsqu'il s'agit de délivrer des passeports ou de traiter des questions d'immigration, pouvons-nous conclure que l'efficacité n'est pas au rendez-vous ou qu'il y a un relâchement dans le contrôle des coûts?

Mme Hogan : Pourriez-vous répéter la question?

Le sénateur Dagenais : Il y a des services qui doivent être fournis et qui ne le sont pas, par exemple la délivrance de passeports. Pensez-vous qu'il y a un relâchement du contrôle des coûts de ces dépenses? Des services et des ressources humaines ont été ajoutés, mais y a-t-il un élément de contrôle des coûts qui entre en jeu?

Mme Hogan : En ce qui concerne les passeports, ce n'est pas un sujet que j'ai étudié en détail, donc je ne pourrais pas faire de commentaires sur la gestion des coûts pour les passeports ou sur le ministère dont c'est la responsabilité.

Le sénateur Dagenais : Merci beaucoup, madame.

[Traduction]

La sénatrice Pate : Merci, madame Hogan, et merci à tous les fonctionnaires pour le travail incroyable que vous faites quotidiennement pour tous les Canadiens.

J'aimerais revenir sur certaines des questions posées par mes collègues au sujet des personnes qui ne reçoivent pas de services. Je vous ai entendu dire que vous cherchez de meilleures données désagrégées, alors j'aimerais que vous me disiez ce que vous savez au sujet de ces personnes, comment vous voyez les choses pour l'avenir, et quelle a été la réponse du gouvernement canadien à vos recommandations pour améliorer l'accès aux prestations à l'avenir.

Mme Hogan : Lorsque nous avons examiné les populations difficiles à joindre, comme je l'ai mentionné plus tôt, nous avons constaté que, premièrement, le gouvernement n'était pas en mesure de déterminer de qui il s'agissait. On a souvent recours

source of evidence. They estimate that around 10% of the population does not file an income tax return, and the income tax return is usually the gateway to accessing so many of these benefits.

Some of our recommendations looked at finding a more holistic approach to reaching individuals because not everyone is comfortable or even required to file a tax return. Understanding the barriers first helps you address how you should design your outreach programs.

What we found is that they were mostly designed around encouraging people to file a tax return in order to access benefits. Without having all that data around why someone isn't accessing a benefit, you just keep repeating the same outreach activity, so we encouraged them to think of more creative ways to reach individuals.

Senator Pate: I would be interested in what your views are in terms of the uptake there, but I also wanted to ask you about boil water advisories. In previous audits you have looked at safe drinking water in First Nations communities and have commented on the lack of progress in that area, despite government objectives indicating they were going to eliminate them.

I'm curious as to what you see as the biggest impediments beyond, obviously, policy issues. What are the biggest impediments to the government achieving the goals of no drinking water advisories?

Ms. Hogan: That report was actually a report that I was very proud of. I really hope that it will drive some meaningful change for First Nations communities.

I think of the few things that I would highlight as what we thought were the biggest concerns, one was a funding mechanism that was outdated. It had not been looked at in almost 30 years, and so it wasn't updated for new technologies, even just the increasing costs of maintenance and operating.

It also contributed to, I think, what the second issue is, which is a lack of skilled operators in so many communities to work the water treatment plants. The percentages are escaping me, but many communities don't have one skilled operator or even a backup operator. When you know that only two thirds of the water systems in First Nations communities are on these public

aux déclarations de revenus comme étant la meilleure source de renseignements. On estime qu'environ 10 % de la population ne produit pas de déclaration de revenus, cette dernière étant habituellement la porte d'entrée vers un grand nombre de ces prestations.

Certaines de nos recommandations visaient à trouver une approche plus holistique pour rejoindre les particuliers, car ce n'est pas tout le monde qui est à l'aise ou même obligé de produire une déclaration de revenus. Le fait de comprendre les obstacles d'abord aide à concevoir les programmes de sensibilisation.

Nous avons constaté que ces programmes visaient surtout à encourager les gens à produire une déclaration de revenus pour avoir accès aux prestations. L'absence de données sur les raisons pour lesquelles une personne n'a pas accès à une prestation fait en sorte que l'on répète les mêmes activités de sensibilisation. Nous encourageons donc les responsables à penser à des façons plus créatives de joindre les gens.

La sénatrice Pate : J'aimerais savoir ce que vous pensez du taux de participation, mais je veux aussi vous poser une question au sujet des avis d'ébullition de l'eau. Dans le cadre d'audits antérieurs, vous avez examiné la salubrité de l'eau potable dans les collectivités des Premières Nations et vous avez fait des commentaires sur l'absence de progrès dans ce domaine, même si les objectifs du gouvernement allaient dans le sens de l'élimination de ces avis.

Je suis curieuse de savoir quels sont, selon vous, les plus grands obstacles, au-delà, évidemment, des questions de politique. Quels sont les principaux obstacles qui empêchent le gouvernement d'atteindre l'objectif d'éliminer les avis concernant la qualité de l'eau potable?

Mme Hogan : Je suis fière de ce rapport. J'espère vraiment qu'il entraînera des changements significatifs pour les collectivités des Premières Nations.

Je pense aux quelques éléments que je soulignerais comme faisant partie de ce que nous pensions être les plus grandes préoccupations, dont un mécanisme de financement désuet, qui n'avait pas été examiné depuis près de 30 ans, et qui n'a donc pas été mis à jour pour tenir compte des nouvelles technologies, ne serait-ce que pour l'augmentation des coûts d'entretien et d'exploitation.

Cela a également contribué, je crois, au deuxième problème, à savoir le manque d'opérateurs qualifiés dans un grand nombre de collectivités pour travailler dans les usines de traitement de l'eau. Les pourcentages m'échappent, mais de nombreuses collectivités n'ont pas un seul opérateur qualifié, ni même un opérateur auxiliaire. Quand on sait que seulement les deux tiers

systems, getting that knowledge into a community will benefit the community far more than just the public water system. They will be able to use that knowledge to help support the private water systems.

The funding is really a big element, but it's really about empowering the communities to have the skills capable of having a more sustained response to water in First Nations communities.

Senator Pate: What is your prognosis in terms of where we're headed? Are we likely to see those issues remedied, based on your experience with the government to date?

Ms. Hogan: I know they have been looking at the new funding formula. We haven't gone back to look at the new funding formula.

I do think that the focus on just long-term drinking water advisories is a really narrow focus, because a long-term drinking water advisory means it has to have existed for more than a year. And there are many communities that we found during our audit that experienced short-term drinking water advisories but so many that it was 6, sometimes 10 years that they had been for a large portion of time on a drinking water advisory. Those aren't getting the attention right now because they are not long-term. It is about finding a different solution. Just trying to focus in on one aspect isn't going to be enough.

I think this is one of those cases where money just isn't enough. It needs to be more holistic. What about infrastructure? What about training? There is a lot more to it than just funding.

Senator Pate: Thank you.

Senator Omidvar: Thank you, Ms. Hogan, for being with us.

I want to focus my questions on the Investing in Canada Plan and one of its themes, which is green infrastructure. It's a timely thing, given the devastation that has been experienced by Canadians in the Maritimes. Scientists have said that this kind of devastation may, in fact, be visited more often because storms that would normally dissipate over the Atlantic Ocean will no longer do so, and we may see more of that.

Has climate mitigation featured in the Investing in Canada Plan, and if so, what did your audit disclose?

Ms. Hogan: So one of the objectives of the Investing in Canada Plan is to transition to a clean-growth economy, but what our audit found was that there is inconsistent reporting and

des réseaux d'aqueduc dans les collectivités des Premières Nations font partie de réseaux publics, le fait de transmettre ces connaissances à une collectivité profitera beaucoup plus à la collectivité qu'au réseau proprement dit. Elle pourra utiliser ces connaissances pour aider à soutenir les réseaux d'aqueduc privés.

Le financement est vraiment un élément important, mais il s'agit réellement de donner aux collectivités des Premières Nations les moyens d'acquérir les compétences nécessaires pour intervenir de façon plus soutenue dans le dossier de l'eau.

La sénatrice Pate : Quel est votre pronostic quant à l'orientation que nous prenons? Est-il probable que ces problèmes seront réglés, d'après votre expérience avec le gouvernement jusqu'à maintenant?

Mme Hogan : Je sais qu'elle a été examinée, mais nous ne nous sommes pas penchés sur la nouvelle formule de financement.

Je pense que l'accent mis sur les avis à long terme concernant la qualité de l'eau potable est vraiment restrictif, parce que pour répondre à la définition d'avis à long terme sur la qualité de l'eau potable, l'avis doit remonter à plus d'un an. Au cours de notre audit, nous avons constaté que pour de nombreuses collectivités qui faisaient l'objet d'avis à court terme sur la qualité de l'eau potable, cela faisait six ou dix ans qu'elles faisaient l'objet d'un tel avis la majeure partie du temps. À l'heure actuelle, on ne leur accorde pas d'attention parce qu'elles ne sont pas visées par un avis à long terme. Il faut trouver une solution différente. Il ne suffira pas de se concentrer sur un seul aspect.

Je pense que c'est l'un de ces cas où l'argent ne suffit tout simplement pas. Il faut que ce soit plus holistique. Qu'en est-il des infrastructures? Qu'en est-il de la formation? Il ne s'agit pas seulement de financement.

La sénatrice Pate : Merci.

La sénatrice Omidvar : Merci, madame Hogan, d'être parmi nous.

Mes questions porteront sur le plan Investir dans le Canada et l'un de ses thèmes, soit les infrastructures vertes. Cela tombe à point nommé, compte tenu de la dévastation qu'ont connue les Canadiens dans les Maritimes. Les scientifiques ont dit que ce genre de dévastation pourrait, en fait, se produire plus souvent, parce que les tempêtes qui se dissipaient normalement au-dessus de l'océan Atlantique ne le feront plus, et nous pourrions en voir davantage.

L'atténuation des changements climatiques fait-elle partie du plan Investir dans le Canada et, le cas échéant, qu'a révélé votre audit?

Mme Hogan : Donc, l'un des objectifs du plan Investir dans le Canada est d'assurer la transition vers une économie axée sur une croissance propre, mais notre audit a révélé que les rapports

measuring on the achievement of those objectives. So in one year, Infrastructure Canada would report on some metrics, but then in the next year, they would change those. It was really impossible to see whether there was progress being made against some of the objectives because of the inconsistent reporting over the years. We weren't able to conclude on any of those projects that we looked at or if the department was even able to demonstrate that they were on track to meet the objectives that they set out to meet here.

Senator Omidvar: As far as you know, Ms. Hogan, did any of the projects that were on the books or invested in deal with climate mitigation specifically as opposed to green infrastructure?

Ms. Hogan: I am going to ask Andrew to join in here. Before he does that, I do want to mention that the Commissioner of the Environment and Sustainable Development actually put out a report on lessons learned from climate change, and one of them was about the lack of climate resistant projects.

I'll see if Andrew wants to add a little bit more.

Andrew Hayes, Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: Thank you, yes.

Phase 1 spending, Phase 1 components, did include mitigation. That funding was announced in Budget 2016. It involved \$14.4 billion.

One of the findings that we had in the report was that there were delays in spending that money. I can't break that down as to whether they were for mitigation projects or not, but it was included in Phase 1.

Senator Omidvar: Thank you.

Ms. Hogan, you appeared before the Senate Social Affairs Committee in our study on Gender-based Analysis Plus, or GBA Plus. You yourself said, very eloquently, I think, that you want to focus your work on going after those who are forgotten, who are not in the mainstream. I want to probe whether your office did a GBA Plus analysis in its audit of the Investing in Canada Plan. If so, what did you find?

Ms. Hogan: So my commitment to looking at GBA Plus in every audit started very soon after I had been appointed. The Investing in Canada Plan came from a motion before I was Auditor General. I just had the privilege of presenting the results. That audit was well under way and did not look at any GBA Plus angle, but it is a commitment that we have going forward; you are correct.

et les mesures concernant la réalisation de ces objectifs ne sont pas uniformes. Donc, une année, Infrastructure Canada présente des rapports sur certaines mesures, mais l'année suivante, ces rapports portent sur des mesures différentes. Il a été impossible de voir si des progrès avaient été réalisés par rapport à certains des objectifs, en raison du manque d'uniformité dans les rapports au fil des ans. Nous n'avons pas pu arriver à des conclusions sur aucun des projets que nous avons examinés, ni déterminer si le ministère a même été en mesure de démontrer qu'il était en voie d'atteindre les objectifs qu'il s'était fixés.

La sénatrice Omidvar : À votre connaissance, madame Hogan, y a-t-il eu des projets qui sont prévus ou dans lesquels on a investi qui portent sur l'atténuation des changements climatiques plutôt que sur les infrastructures vertes?

Mme Hogan : Je vais demander à M. Hayes de répondre. Avant qu'il ne le fasse, je tiens à mentionner que le commissaire à l'environnement et au développement durable a publié un rapport sur les leçons tirées des changements climatiques, et l'une d'entre elles portait sur le manque de projets résistants aux changements climatiques.

Je vais voir si M. Hayes veut ajouter quelque chose.

Andrew Hayes, sous-vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada : Merci, oui.

Les dépenses de la phase 1, les composantes de la phase 1, comprenaient les mesures d'atténuation. Ce financement a été annoncé dans le budget de 2016. Il s'agissait de 14,4 milliards de dollars.

L'une des constatations que nous avons faites dans le rapport, c'est qu'il y a eu des retards dans l'affectation de cet argent. Je ne peux pas vous dire s'il s'agissait de projets d'atténuation ou non, mais c'était inclus dans la phase 1.

La sénatrice Omidvar : Merci.

Madame Hogan, vous avez comparu devant le Comité sénatorial des affaires sociales dans le cadre de notre étude sur l'analyse comparative entre les sexes plus, ou l'ACS plus. Vous avez dit vous-même, de façon très éloquente, je crois, que vous voulez concentrer votre travail sur les laissés-pour-compte, ceux qui ne font pas partie de la majorité. J'aimerais savoir si votre bureau a effectué une analyse comparative entre les sexes plus dans le cadre de son audit du plan Investir dans le Canada. Si oui, qu'avez-vous trouvé?

Mme Hogan : Donc, mon engagement à examiner l'ACS plus dans chaque audit a commencé très peu de temps après ma nomination. Le plan Investir dans le Canada découle d'une motion présentée avant que je devienne vérificatrice générale. Je viens d'avoir le privilège de présenter les résultats. Cet audit était bien amorcé et ne portait pas sur l'ACS plus, mais c'est un engagement que nous avons pris pour l'avenir, vous avez raison.

Senator Omidvar: Does that mean the next time you do an audit — and I don't know when that will be on the ICP — a GBA Plus lens will be applied to it?

Ms. Hogan: Yes, our commitment is to have that lens in any and all of our performance audits and special examinations.

Senator Loffreda: Ms. Hogan, welcome to your first appearance in front of our Finance Committee. You're doing great so far, so thank you for being here, and I can see your competence and thorough analysis. We're lucky to have you.

You did mention, and your audits have shown, that the government needs to take action to resolve long-standing and known problems such as the lack of interdepartmental collaboration — we discussed that briefly — outdated systems and practices and issues in planning and managing equipment stockpiles.

You did mention your top priorities: equity, diversity and inclusion; hard-to-reach populations — I'm the sponsor in the Senate of Bill C-30, so I'll get to that later as to what we discussed with the government officials — and you also mentioned data gathering was one of your top priorities, so that what we measure improves. We all know that. If we don't measure it or can't measure it, we can't improve it. That's extremely important.

One area that we did not discuss yet that I would like to touch on is cybersecurity. You mentioned that was one of your top three priorities. I go back to the outdated systems and practices. We touched on the water treatment. But how would you evaluate our cybersecurity and elaborate on the reports you put out on cybersecurity? Do we have outdated systems and practices with respect to cybersecurity? Can you reassure Canadians that that area is well covered and well taken care of at this point and time with respect to processes, systems and practices?

Ms. Hogan: The committee has challenged my memory going so far back in a lot of my work, but I'm happy that I've been able to answer all of your questions.

We actually have a report on the protection of personal information in the cloud coming out in a few weeks, so unfortunately I will save my comments on the cyber aspects until

La sénatrice Omidvar : Est-ce que cela signifie que la prochaine fois que vous effectuerez un audit — et je ne sais pas quand cela aura lieu pour le plan Investir dans le Canada — une optique d'ACS plus sera appliquée?

Mme Hogan : Oui, nous nous sommes engagés à tenir compte de cet aspect dans tous nos audits de gestion et tous nos examens spéciaux.

Le sénateur Loffreda : Madame Hogan, bienvenue à votre première comparaison devant le Comité des finances. Nous sommes très satisfaits de vos réponses jusqu'à maintenant, alors je vous remercie d'être ici, et je peux constater votre compétence et l'analyse approfondie que vous avez effectuée. Nous avons de la chance de vous avoir.

Vous avez mentionné, et vos audits l'ont démontré, que le gouvernement doit prendre des mesures pour régler des problèmes connus et de longue date, comme le manque de collaboration interministérielle — dont nous avons parlé brièvement —, les systèmes et les pratiques désuets et les problèmes liés à la planification et à la gestion des stocks d'équipement.

Vous avez mentionné vos principales priorités, soit l'équité, la diversité et l'inclusion, les populations difficiles à joindre — je suis le parrain du projet de loi C-30 au Sénat et je reviendrai plus tard sur ce dont nous avons discuté avec les représentants du gouvernement —, et vous avez également mentionné que la collecte de données était l'une de vos principales priorités, afin d'améliorer ce que nous mesurons. Nous savons tous que si nous ne mesurons pas une chose ou si nous ne sommes pas en mesure de le faire, nous ne pouvons pas améliorer cette chose. C'est extrêmement important.

Il y a un sujet dont nous n'avons pas encore discuté et que j'aimerais aborder, à savoir la cybersécurité. Vous avez mentionné que c'était l'une de vos trois grandes priorités. Je reviens aux systèmes et aux pratiques désuets. Nous avons parlé du traitement de l'eau. Mais comment évalueriez-vous notre cybersécurité et pouvez-vous nous en dire davantage concernant les rapports que vous publiez à ce sujet? Avons-nous des systèmes et des pratiques désuets en matière de cybersécurité? Pouvez-vous rassurer les Canadiens en leur disant que ce domaine est bien couvert et bien pris en charge à l'heure actuelle, en ce qui concerne les processus, les systèmes et les pratiques?

Mme Hogan : Le comité a mis ma mémoire à l'épreuve en me faisant remonter aussi loin dans le temps, mais je suis heureuse d'avoir pu répondre à toutes vos questions.

En fait, un rapport sur la protection des renseignements personnels hébergés dans le nuage sera publié dans quelques semaines. Malheureusement, je vais réserver mes commentaires

that is published. We have another report planned on cybercrime. We haven't hit any of those reports yet, so I don't have anything to tell you about that cyber angle just now.

What we have talked about in the last few years, however, has been on the aging infrastructure within the government, and the look at modernization of that. We did an audit on complex IT systems and the new approach to trying to modernize a lot of the IT systems that the government has. The government has, like our office, neglected investment in that front. As you know, with IT infrastructure, when you fall behind, it's almost compounding and it takes a long time to resolve. What we are seeing in those audits is that there is a lot of attention on ensuring that the lights are maintained and that security is in place, but with cyberattacks, you can never sit back, right? They are very creative and constantly changing, and so the government can't lose sight of keeping their eye on that. Hopefully, you'll enjoy some of our reports that are coming in the next little while.

Senator Loffreda: I always know I will enjoy them. To continue on that, is there a timeline in correcting the IT investments? It's such an important issue, and we recommend to all Canadians to update their IT investments, the business community, what have you. Why hasn't the government done it? Is there a timeline now? It seems to me it's pretty urgent, right?

Ms. Hogan: Well, the government is in the process of doing a whole modernization of the systems that provide benefits to Canadians, so there is going to be a lot of attention on that for sure going forward. I don't think it's a lack of investment. As we did, you invest in the smart places, and cyber was never one that was like, oh. One of the items that we mentioned in the financial commentary was that certain of the entities we audit on the financial side were attacked during the past years, and we saw a great response from the cyberplans that were in place by the government and how they went about responding. While there were delays, at times lost information, the government still had the mechanisms and the plans in place to respond in an adequate fashion. But as I mentioned, this is something that you can't sort of sit back on your laurels on.

Senator Loffreda: You're satisfied that the response factor is there and that we shouldn't worry about cybersecurity, but getting back to the timeline, what is the timeline? I mean, given the geopolitical environment we are in, I think it's extremely

sur les aspects cybernétiques jusqu'à cette publication. Un autre rapport est prévu sur la cybercriminalité. Nous n'avons encore reçu aucun de ces rapports jusqu'à maintenant, alors je n'ai rien à vous dire à ce sujet pour l'instant.

Cependant, au cours des dernières années, nous avons parlé du vieillissement des infrastructures au sein du gouvernement et des perspectives concernant la modernisation de celles-ci. Nous avons effectué un audit des systèmes de TI complexes du gouvernement et de la nouvelle approche visant à moderniser bon nombre d'entre eux. À l'instar de notre bureau, le gouvernement a négligé d'investir dans ce domaine. Comme vous le savez, avec l'infrastructure de TI, lorsqu'on prend du retard, la situation ne fait que s'aggraver, et il faut beaucoup de temps pour régler les problèmes. Ce que nous constatons dans ces audits, c'est qu'on accorde beaucoup d'attention à l'éclairage et à la sécurité, mais pour ce qui est des cyberattaques, on ne peut jamais se croiser les bras, n'est-ce pas? Leurs auteurs sont très créatifs et modifient constamment leur façon de faire, et le gouvernement ne peut donc pas se permettre de perdre cela de vue. J'espère que vous apprécierez certains des rapports que nous vous présenterons sous peu.

Le sénateur Loffreda : Je sais qu'ils sont toujours éclairants pour moi. Pour poursuivre dans la même veine, y a-t-il un échéancier pour corriger les investissements en TI? C'est une question très importante, et nous recommandons à tous les Canadiens, comme le milieu des affaires, de mettre à jour leurs investissements en TI. Pourquoi le gouvernement ne l'a-t-il pas fait? Y a-t-il un échéancier maintenant? Il me semble que c'est assez urgent, n'est-ce pas?

Mme Hogan : Eh bien, le gouvernement est en train de procéder à une modernisation complète des systèmes qui servent au versement de prestations aux Canadiens, alors il est certain que l'on accordera beaucoup d'attention à cela à l'avenir. Je ne pense pas que ce soit un manque d'investissements. Comme nous l'avons fait, vous investissez dans des endroits judicieux, et le cyberspace n'en a jamais fait partie. L'une des choses que nous avons mentionnées dans les commentaires financiers, c'est que certaines des entités que nous vérifions sur le plan financier ont été attaquées au cours des dernières années, et nous avons constaté dans quelle mesure les cyberplans mis en place par le gouvernement étaient efficaces et à quel point ce dernier avait bien réagi. Même s'il y a eu des retards et si le gouvernement a parfois perdu de l'information, il disposait toujours des mécanismes et des plans nécessaires pour réagir adéquatement. Mais comme je l'ai mentionné, cela ne nous permet pas de nous asseoir sur nos lauriers.

Le sénateur Loffreda : Vous êtes convaincue que le mécanisme de réponse est bien en place et que nous ne devrions pas nous inquiéter de la cybersécurité, mais pour en revenir à l'échéancier, quel est-il? Compte tenu de l'environnement

important. Have you made a recommendation with respect to the timeline of correcting those IT systems and investments that urgently need to be updated?

Ms. Hogan: I was satisfied with the responses in the entities that we looked at. I want to be clear. I'm not sure that my statements apply to the entire federal public service. They apply to the few entities we did see that responded to cyberattacks.

I have not yet made recommendations. As I say, my reports on cybersecurity are coming. I don't know the timelines for them to rectify, but many of the timelines to update and modernize the IT systems across the government are long-term projects. We're talking about systems like the Old Age Security system and the Employment Insurance system. Those impact so many Canadians. It's important to do it right and take the time to get it done right.

Senator Bovey: It's a real treat to be here today as I replace my colleague Senator Gerba. Ms. Hogan, it's lovely to see you again, having seen you a week or so ago at the Social Affairs Committee. I want to thank you and your staff for the work you do.

I want to pick up on a couple of things that have been said already, particularly Senator Omidvar's question about projects in the investment plan for climate mitigation. You have talked about applying a wider analysis than just the dollars to your work. You have talked about crisis planning. You have talked about collaboration across government but with the third parties for the projects you have looked at.

I want to talk more about collaboration and cross-information. As I understand it, many of the investment projects were to be shovel-ready for the third parties to be eligible for those projects. I am also aware that not only many shovel-ready projects for which applications had been made didn't get the investments but some of them haven't even heard back. I wonder if your audit took a look at the need that was expressed by the third parties for this funding and the needs that have not been met or not been responded to.

Mr. Hayes: We did not go down to that degree. What I guess we could say about that is in commenting on the delay in funding, some of that is going to be bureaucratic. Some of that is going to be about the process and the information that is analyzed by the government.

géopolitique dans lequel nous nous trouvons, je pense que c'est extrêmement important. Avez-vous fait une recommandation concernant l'échéancier pour corriger les systèmes de TI et faire en sorte que les investissements soient mis à jour de toute urgence?

Mme Hogan : J'étais satisfaite des réponses des entités que nous avons examinées. Je veux être claire. Je ne suis pas certaine que mes propos s'appliquent à l'ensemble de la fonction publique fédérale. Ils concernent uniquement les quelques entités qui ont répondu à des cyberattaques.

Je n'ai pas encore fait de recommandations. Comme je l'ai dit, mes rapports sur la cybersécurité s'en viennent. Je ne connais pas les délais qui doivent être respectés pour corriger la situation, mais bon nombre des travaux pour mettre à jour et moderniser les systèmes de TI à l'échelle du gouvernement sont des projets à long terme. On parle de systèmes comme la Sécurité de la vieillesse et l'assurance-emploi. Cela touche tellement de Canadiens. Il est important de bien faire les choses et d'y mettre le temps qu'il faut.

La sénatrice Bovey : C'est un véritable plaisir d'être ici aujourd'hui en remplacement de ma collègue, la sénatrice Gerba. Madame Hogan, c'est un plaisir de vous revoir après votre comparution, il y a environ une semaine, devant le Comité des affaires sociales. Je tiens à vous remercier, vous et votre personnel, pour le travail que vous faites.

J'aimerais revenir sur certaines choses qui ont déjà été dites, en particulier la question de la sénatrice Omidvar au sujet des projets prévus dans le plan d'investissement pour l'atténuation des changements climatiques. Vous avez parlé d'appliquer une analyse plus large qu'uniquement financière à vos travaux. Vous avez mentionné la planification des crises. Vous avez parlé de collaboration à l'échelle du gouvernement, ainsi qu'avec des tierces parties, pour les projets que vous avez examinés.

J'aimerais parler davantage de collaboration et de renseignements croisés. Si j'ai bien compris, bon nombre des projets d'investissement devaient être prêts à démarrer pour que les tierces parties soient admissibles. Je sais aussi que, non seulement de nombreux projets prêts à démarrer pour lesquels des demandes ont été présentées n'ont pas reçu d'investissements, mais que certains d'entre eux n'ont même pas reçu de réponse. Je me demande si votre audit s'est penché sur le besoin exprimé par les tierces parties à l'égard de ce financement et sur les besoins auxquels on n'a pas répondu.

M. Hayes : Nous ne sommes pas allés aussi loin. Je suppose que ce que nous pourrions dire à ce sujet, c'est qu'en ce qui concerne le retard du financement, il est en partie bureaucratique. Cela concerne en partie le processus et l'information qui est analysée par le gouvernement.

As we mentioned, there is 20% of the funding intended to be spent in the early part of the Investing in Canada Plan that has been reallocated to future years. That puts at risk the achievement of those objectives in the longer term. We are concerned similarly about that.

Senator Bovey: Thank you. I think I'm the only person around this table from Western Canada and from a Prairie climate, so let's look at transit and mitigating climate. The corner to get to where I live has to be one of the worst roads in Canada. I know the City of Winnipeg has real problems with its infrastructure and roads. When we're looking at climate mitigation and hydrogen and transport and all, I would like to ask about buses and public transport in various parts of the country.

Have you looked at what is happening to try to change society's patterns so that citizens are part of this mitigation and not just the potholes that are — I don't know how many people I know had major issues with their cars for the last few years, and we're falling behind. I wonder if for mitigation you have looked at those issues.

Mr. Hayes: I can add that we will be doing an audit — I think it's going to be tabled in the spring — on accessible transportation, and part of that will increase hopefully the available transportation for Canadians.

To your question about mitigation, I think the flip side of that is adaptation. One of the environment commissioner's big lessons on climate change that he presented in the fall was about making significant investments in climate adaptation to address the severe impacts. We have seen some of them in the East. We have seen it in the West as well, with both forest fires and flooding. So adaptation is an important element as well.

Senator Bovey: I look forward to that. Mr. Chair, this shows my ignorance of the work of this committee, just being a replacement for today, but you have mentioned some of your future audits.

Do you have any plans to look at border security? That follows up on passport issues, but I'm particularly interested in the training of border security staff and the contemporary societal issues that they need to be aware of. Have you taken a look in recent years, or do you have plans to take a look at border issues and training?

Comme nous l'avons mentionné, 20 % du financement prévu au début du plan Investir dans le Canada a été réaffecté aux années à venir. Cela met en péril l'atteinte des objectifs à long terme. Cela nous préoccupe nous aussi.

La sénatrice Bovey : Merci. Je pense que je suis la seule personne autour de cette table qui vient de l'Ouest canadien et qui connaît le climat des Prairies, alors j'aimerais parler du transport en commun et de l'atténuation des changements climatiques. La route qui mène au coin où j'habite doit être l'une des pires au Canada. Je sais que la ville de Winnipeg a de réels problèmes d'infrastructures et de routes. Pour ce qui est de l'atténuation des changements climatiques, de l'hydrogène, du transport et de tout le reste, j'aimerais vous poser une question au sujet des autobus et du transport en commun dans diverses régions du pays.

Avez-vous examiné ce qui se passe pour essayer de changer les habitudes de la société, afin que les citoyens participent à cette atténuation, et que l'on ne se préoccupe pas seulement des nids-de-poule qui sont — je ne sais pas combien de personnes que je connais ont eu des problèmes majeurs avec leur voiture au cours des dernières années, le problème ne cessant de Je me demande si vous vous êtes penchés sur ces questions en ce qui concerne les mesures d'atténuation.

M. Hayes : Je peux ajouter que nous allons effectuer un audit — je crois que le rapport sera déposé au printemps — sur le transport accessible, et j'espère que cela permettra d'accroître le transport disponible pour les Canadiens.

Pour répondre à votre question sur l'atténuation, je pense que l'envers de la médaille, c'est l'adaptation. L'une des grandes leçons que le commissaire à l'environnement a tirées au sujet des changements climatiques et qu'il a présentées à l'automne portait sur la nécessité de faire des investissements importants dans l'adaptation aux changements climatiques pour faire face aux graves conséquences. On en a vu dans l'Est. Nous l'avons constaté aussi dans l'Ouest, avec les feux de forêt et les inondations. L'adaptation est donc aussi un élément important.

La sénatrice Bovey : J'attends cela avec impatience. Monsieur le président, cela montre mon ignorance des travaux du comité, puisque je n'agis que comme remplaçante aujourd'hui, mais vous avez mentionné certains de vos audits futurs.

Avez-vous l'intention d'examiner la sécurité à la frontière? Cela fait suite au problème des passeports, mais je m'intéresse particulièrement à la formation du personnel chargé de la sécurité frontalière et aux problèmes sociétaux contemporains dont il faut tenir compte. Avez-vous examiné la situation au cours des dernières années, ou avez-vous l'intention d'examiner les questions frontalières et la formation?

Ms. Hogan: We did look at border security and training during some of the border control measures of the pandemic. While that is unique, we did see some great adaptation and response to emerging issues when it came to managing the border during the pandemic.

We do have an upcoming audit looking at systemic racism within certain organizations, and Canada Border Services Agency is one of those entities included in that audit. I don't know if it will look solely at border measures and border security, but I imagine it may be of interest and related to the topic that you raised.

I always appreciate hearing topics that are of concern to senators and members of Parliament, as it feeds into our audit selection.

Senator Bovey: This picks up on what Senator Loffreda brought up regarding cybersecurity. I am concerned that Canada's reputation is one as a soft border for illicit trade and importation of stolen goods and fake works of art and that it is a gateway that feeds into the drug trade. I don't see how border security people can deal with that unless they have the training to know what they're looking for.

Senator Marshall: I want to talk more about your audit of the Investing in Canada Plan. What struck me when I read your report is how much it reflected what we had reported in 2017. I indicated the Finance Committee issued two reports. Your report was issued last year, so there was a four-year time frame. Because it was so similar to what we found, I felt that the department had not really made any progress with regard to making any positive changes.

What kind of leverage do you have to encourage departments to make changes? With regard to the audit of the public accounts, you can issue a qualified opinion. You do have some leverage. But for the program audits, what leverage do you have to encourage change by the departments?

Ms. Hogan: I admit that's a challenge that we face with every audit that we have. We've been sitting down with departments and agencies as they provide responses to our recommendations. We challenge them when the response begins with "Agreed. We will continue to do what we are doing." To me, that means they don't see the need to adjust and adapt based on the findings of the audit report. We've been really pushing for better responses.

Mme Hogan : Nous avons examiné la sécurité à la frontière et la formation lorsque certaines des mesures de contrôle frontalier étaient en vigueur pendant la pandémie. Bien qu'il s'agisse d'une situation unique, nous avons constaté de grandes mesures d'adaptation et une réponse aux problèmes émergents liés à la gestion de la frontière pendant la pandémie.

Nous avons un audit à venir sur le racisme systémique au sein de certaines organisations, et l'Agence des services frontaliers du Canada est l'une des entités incluses dans cet audit. Je ne sais pas s'il portera uniquement sur le contrôle frontalier et la sécurité à la frontière, mais j'imagine que cela pourrait vous intéresser et être lié au sujet que vous avez soulevé.

J'aime toujours prendre connaissance des sujets qui préoccupent les sénateurs et les députés, car ils alimentent notre sélection des audits à entreprendre.

La sénatrice Bovey : Mon intervention rejoint ce que le sénateur Loffreda a dit au sujet de la cybersécurité. Je suis préoccupée par le fait que le Canada a la réputation d'avoir une frontière facile à franchir pour le commerce illicite et l'importation de biens volés et de fausses œuvres d'art, et qu'il s'agit d'une porte d'entrée pour le commerce de la drogue. Je ne vois pas comment les responsables de la sécurité frontalière peuvent faire face à cela s'ils n'ont pas la formation nécessaire pour savoir ce qu'ils doivent chercher.

La sénatrice Marshall : J'aimerais parler davantage de votre audit du plan Investir dans le Canada. Ce qui m'a frappée lorsque j'ai lu votre rapport, c'est à quel point il reflétait ce que nous avons signalé en 2017. J'ai dit que le Comité des finances avait publié deux rapports. Votre rapport a été publié l'an dernier, c'est-à-dire quatre ans plus tard. Comme il était très semblable à ce que nous avons constaté, j'ai eu l'impression que le ministère n'avait pas vraiment fait de progrès pour ce qui est d'apporter des changements positifs.

Quel genre de levier avez-vous pour encourager les ministères à faire des changements? En ce qui concerne l'audit des comptes publics, vous pouvez émettre une opinion avec réserve. Vous avez une certaine influence. Mais pour ce qui est des audits des programmes, quel pouvoir avez-vous pour encourager les ministères à apporter des changements?

Mme Hogan : J'admets que c'est un défi que nous devons relever dans le cadre de chaque audit. Nous avons discuté avec les ministères et les organismes lorsqu'ils ont donné suite à nos recommandations. Nous faisons des remises en question lorsque la réponse qu'ils nous donnent commence par « D'accord. Nous continuerons de faire ce que nous faisons. » À mon avis, cela signifie qu'ils ne voient pas la nécessité de s'adapter en fonction des conclusions du rapport d'audit. Nous avons vraiment insisté pour obtenir de meilleures réponses.

I am pleased to see that the Public Accounts Committee as well as the Environment Committee, where my reports and the commissioner's reports usually get referred, are now requiring every department to provide a detailed action plan. That continued pressure from our office and the committees, and any committee who might invite them to ask them to update their action plan, will help drive change.

We have started a new product. It is only available on our website. It is a follow-up on results measures, so measures that we've found in previous audits. We will also start including follow-up on recommendations actions. It will be a searchable database to see the progress that departments are making.

We are slowly but surely adding to it. It is small right now, but hopefully it will continue to grow. We hope that will provide additional pressure.

We do not have the power to compel, so it really is about ensuring that the departments and agencies see value in our recommendations and actually want to action them to drive better change. So we are pushing for outcome focus and not about process but about progress.

Senator Marshall: We had officials from Infrastructure Canada testify at our committee in June. It was with a regard to supplementary estimates. Even though they had received these negative reports from your office and from the Finance Committee, there was still a substantial amount of money provided to the department to spend.

I found it very discouraging. Given that there were not adequate controls over the money they had spent so far — there was no accountability, very little reporting or poor reporting — I was surprised that they were given additional billions of dollars to spend given that they had not made any changes.

I had anticipated that because the Privy Council Office and Treasury Board are involved in these horizontal programs like the infrastructure program, the government had leverage; that they could say to the department, "You're not getting any more money until you shape up and start putting in your proper controls." Do you think that is a solution or that could be leverage? I would like your opinion on that.

Ms. Hogan: That's a policy choice, so I will let policy-makers decide on how they would like to proceed in driving change. The comment I would make on horizontal initiatives is one that is very long-standing and that we have seen in a few of our programs.

Je suis heureuse de voir que le Comité des comptes publics, ainsi que le Comité de l'environnement, à qui mes rapports et ceux du commissaire sont habituellement renvoyés, exigent maintenant que chaque ministère présente un plan d'action détaillé. Les pressions constantes de notre bureau et des comités, y compris tous ceux qui pourraient les inviter à mettre à jour leur plan d'action, contribueront au changement.

Nous avons lancé un nouveau produit. Il n'est disponible que sur notre site Web. Il s'agit d'un suivi des mesures des résultats, c'est-à-dire des mesures que nous avons relevées lors d'audits antérieurs. Nous commencerons également à inclure un suivi des mesures recommandées. Il s'agira d'une base de données qui pourra être interrogée pour voir les progrès réalisés par les ministères.

Ce produit continue lentement, mais sûrement, de prendre de l'expansion. Il est limité à l'heure actuelle, mais nous espérons qu'il continuera de croître. Nous espérons que cela exercera des pressions supplémentaires.

Nous n'avons pas le pouvoir d'obliger les ministères et les organismes à faire quoi que ce soit. Il s'agit donc de veiller à ce que nos recommandations soient judicieuses et à ce que des mesures soient prises pour favoriser de meilleurs changements. Nous insistons donc pour que l'accent soit mis sur les résultats, et non pas sur le processus, mais sur les progrès.

La sénatrice Marshall : Des représentants d'Infrastructure Canada ont témoigné devant notre comité en juin. C'était au sujet du Budget supplémentaire des dépenses. Même s'il avait reçu des rapports négatifs de votre bureau et du Comité des finances, le ministère disposait encore d'une somme importante à dépenser.

J'ai trouvé cela très décourageant. Étant donné qu'il n'y avait pas de contrôle adéquat sur l'argent qui avait été dépensé jusqu'alors — il n'y avait pas de reddition de comptes, très peu de rapports ou de mauvais rapports —, j'ai été surprise qu'on leur ait donné des milliards de dollars supplémentaires à dépenser, compte tenu du fait qu'ils n'avaient apporté aucun changement.

J'aurais pensé que, parce que le Bureau du Conseil privé et le Conseil du Trésor participent aux programmes horizontaux comme le programme d'infrastructures, le gouvernement aurait eu un effet de levier et aurait pu dire au ministère : « Vous ne recevrez plus d'argent tant que vous n'aurez pas mis en place les contrôles appropriés. » Pensez-vous que c'est une solution ou que cela pourrait être un levier? J'aimerais avoir votre opinion là-dessus.

Mme Hogan : C'est un choix politique, alors je vais laisser les décideurs choisir la façon dont ils aimeraient procéder pour favoriser le changement. Le commentaire que je ferais au sujet des initiatives horizontales en est un qui remonte à loin et que nous avons vu dans quelques-uns de nos programmes.

When you designate one department as accountable for reporting on the progress of a horizontal initiative, that reporting and accountability can only be as good as the information they receive. What we often hear is that one deputy head cannot compel another deputy head to do anything, to report in such a way or to focus on a project. The lead organization can only report on what they have been told.

So sitting back before you launch a horizontal initiative and making sure of accountability and collective view on demonstrating achievement of the goal of a horizontal project should hopefully drive better change than just letting every department focus in on the management of smaller projects without keeping their eye on the broader outcome that's expected from horizontal initiatives.

Senator Marshall: I find that there is need for better governance and accountability with the billion-dollar programs within the government. Right now, I'm focusing on the daycare program. It is a \$30-billion program. They have an objective set for December of this year, an objective that they said they were going to achieve.

Is it in your department's plans to conduct an audit of that program at any time? It's a \$30-billion program.

Ms. Hogan: That's an excellent question, and I'll gladly add it to the mix of topics that we consider. We have just completed some planning for the 2023-24 audits, but we always try to be nimble to adjust to emerging issues. Thank you for the suggestion.

Senator Marshall: It won't be as challenging, I don't think, as the infrastructure audit, but it would be a good audit. It is \$30 billion, and it spans all provincial and territorial governments. Thank you.

[Translation]

Senator Forest: Thank you again for your answers, which enlighten us.

I would like to ask you a follow-up question. Ten percent of Canadians — that's several million Canadians — do not file their tax returns. That's huge. A government must be inclusive and supportive, especially because I presume that the vast majority of this 10% of Canadians includes economically fragile people who, in many cases, simply don't know how to fill out the forms. Would it not be appropriate to specify in your recommendations that the government should initiate a vast operation with various departments or agencies to be able to identify them, try and support them and make them understand how important it is for them to fill out these tax forms?

Lorsqu'un ministère est désigné comme responsable de rendre compte des progrès d'une initiative horizontale, la qualité des rapports et de la reddition de comptes dépend de l'information qu'il reçoit. Ce qu'on entend souvent, c'est qu'un administrateur général ne peut pas obliger un autre administrateur général à faire quoi que ce soit, à faire rapport d'une façon ou d'une autre ou à se concentrer sur un projet. L'organisation responsable fait rapport uniquement de ce qui a été porté à son attention.

Par conséquent, le fait de prendre du recul avant de lancer une initiative horizontale et de veiller à ce qu'il y ait reddition de comptes et un point de vue collectif pour démontrer l'atteinte des objectifs de cette initiative devrait mener à un changement meilleur que si on laissait chaque ministère se concentrer sur la gestion de petits projets, sans tenir compte des résultats généraux attendus des initiatives horizontales.

La sénatrice Marshall : Je trouve qu'il faut améliorer la gouvernance et la reddition de comptes dans le cadre des programmes du gouvernement représentant plusieurs milliards de dollars. À l'heure actuelle, je me concentre sur le programme des garderies. C'est un programme de 30 milliards de dollars. Un objectif a été fixé pour décembre de cette année; un objectif dont on a dit qu'il serait atteint.

Votre bureau a-t-il l'intention d'effectuer une vérification de ce programme à un moment ou à un autre? Il s'agit d'un programme de 30 milliards de dollars.

Mme Hogan : C'est une excellente question, et je me ferai un plaisir de l'ajouter à l'ensemble des sujets que nous examinons. Nous venons de terminer la planification des audits de 2023-2024, mais nous essayons toujours d'être souples pour nous adapter aux nouveaux enjeux. Je vous remercie de votre suggestion.

La sénatrice Marshall : Je ne pense pas que ce sera aussi difficile que l'audit des infrastructures, mais ce sera un bon sujet. On parle de 30 milliards de dollars et d'un projet qui touche tous les gouvernements provinciaux et territoriaux. Merci.

[Français]

Le sénateur Forest : Merci encore de vos réponses qui nous éclairent.

J'aimerais vous poser une question de suivi; 10 % des Canadiens — donc plusieurs millions de Canadiens — ne font pas leur déclaration d'impôt. C'est énorme. Un gouvernement se doit d'être inclusif et solidaire, particulièrement parce que, parmi ces 10 % de Canadiens, la très grande majorité — j'imagine — est composée de gens fragiles sur le plan économique et, dans beaucoup de cas, ils ne savent tout simplement pas comment remplir les formulaires. Est-ce qu'il n'y aurait pas lieu que vos recommandations spécifient que le gouvernement devrait amorcer une vaste opération avec les différents ministères ou agences afin d'être en mesure de repérer ces gens, d'essayer de

Ms. Hogan: In our audit on how to connect with hard-to-reach populations, we mentioned that failing to file a tax return is a barrier for many people, because that is how they can access needed benefits.

It's a policy issue; that's the approach they need to look at. We also noticed many other factors, such as official languages. Many newcomers to Canada have difficulty understanding English or French and they need help filling out income tax forms.

You are right, it is a matter of supporting them. A number of third parties support the government in trying to reach these individuals. One of the barriers we've noticed, however, because it's very difficult, is that you can get a social insurance number with one department, and that's it. You have to contact another department to be able to file a tax return. An important point to consider is real end-to-end service for citizens. That's why we recommended thinking a little more creatively about how to connect with people who are difficult to reach.

Senator Forest: Perhaps we should have a one-stop shop, because we were indeed creative during the pandemic. We are capable of doing so.

I will now move from the most marginalized to the most privileged, to talk about the luxury tax. When the government introduced this tax, we strongly challenged the government on whether it had assessed the costs and benefits. For instance, had it measured the impact of a luxury tax on workers? We have to ask ourselves if orders will be cancelled, if trade and exports will be impacted.

We've never been able to get an answer to our questions. I find it totally irresponsible to introduce this type of policy without having measured its impact. It seems to be all about political gain, rather than about doing something to improve government revenue. We couldn't measure whether revenue would exceed our losses in terms of jobs and orders.

Ms. Hogan: We are not looking at the newly issued and implemented tax measures. I therefore don't really have any comments on that. However, I agree with you that we need to be

les accompagner et de leur faire comprendre l'importance, pour eux, de remplir ces formulaires de déclaration d'impôt?

Mme Hogan : Lors de notre audit, qui portait sur la façon de rejoindre les populations difficiles à rejoindre, nous avons mentionné que le fait que plusieurs personnes ne remplissent pas de déclaration d'impôt est un obstacle, puisque c'est la manière d'avoir accès aux bénéfices dont ils ont besoin.

C'est une question de politique; c'est l'approche sur laquelle ils doivent se pencher. Nous avons aussi remarqué qu'il y a beaucoup d'autres facteurs, comme les langues officielles. Plusieurs nouveaux arrivants au Canada ont de la difficulté à comprendre l'anglais ou le français et ils ont besoin d'aide pour remplir les formulaires de déclaration d'impôt.

Vous avez raison; il s'agit de les accompagner. Plusieurs tierces parties appuient le gouvernement pour tenter de rejoindre ces individus, mais un des obstacles que nous avons notés, c'est que c'est très difficile, car on peut avoir un numéro d'assurance sociale avec un ministère, mais cela arrête là. Il faut contacter un autre ministère pour être en mesure de remplir une déclaration d'impôt. Le fait d'avoir un vrai service, du début à la fin, pour un citoyen est donc un des points à considérer, et c'est dans ce sens que nous avons recommandé de penser avec un peu plus de créativité aux façons de rejoindre les personnes qui sont difficiles à rejoindre.

Le sénateur Forest : Il faudrait peut-être avoir un guichet unique, car on a tout de même été créatif dans le cadre de la pandémie et on est capable de l'être.

Je vais maintenant passer des plus marginalisés aux plus favorisés, pour parler de la taxe de luxe. Quand le gouvernement a instauré cette taxe, nous l'avons fortement mis au défi en lui demandant s'il avait évalué les coûts et bénéfices et s'il avait mesuré l'impact d'une taxe de luxe pour les travailleurs, par exemple. Il faut se demander s'il y aura des commandes annulées, s'il y aura des impacts sur le commerce et les exportations.

On n'a jamais été capable de répondre à nos questions, et je trouve totalement irresponsable qu'on présente ce type de politique sans en avoir mesuré l'impact. On dirait que c'est uniquement une question de bénéfice politique, plutôt que d'avoir pour objectif de poser un geste visant à améliorer les revenus du gouvernement. On ne pouvait pas mesurer si les revenus allaient dépasser nos pertes sur les plans de l'emploi et des commandes.

Mme Hogan : Nous n'examinons pas les nouvelles mesures fiscales qui sont émises et imposées. Je n'ai donc pas vraiment de commentaires à faire à ce sujet, mais je suis d'accord avec

in a position to know the purpose of new legislation or a new tax measure, to be able to measure its rationale and impact. These are fundamental aspects when making tax changes.

Philippe Le Goff, Principal, Office of the Auditor General of Canada: What we can do is look at the rigour of the Department of Finance's analysis and determine whether the benefits and costs you mentioned for the Canadian economy are properly included. Those are things we do regularly.

Senator Forest: You will have a hard time finding rigour in this case.

I have one last question. My colleague talked about computer security with you. The federal government has infrastructure and a number of properties. For example, I'm thinking of wharves where there is talk of erosion and environmental impact. Some of this infrastructure is simply abandoned and not updated. This has major impacts in many communities. I could name several, be they on the North Shore, in Eastern Canada or the West.

Will you look at Canada's housing stock at some point? The government has a responsibility. I think that municipalities with limited means need to keep their infrastructure up to date. It seems that the federal government is allowing that infrastructure to deteriorate, particularly wharves or fishing harbours. Different types of infrastructure are affected in other cases.

Is there any government responsibility for it? They don't even fully pay their taxes. They should at least keep their infrastructure up to par to keep them safe and prevent problems like erosion.

Ms. Hogan: I think we completed an audit in 2018.

Martin Dompierre, Assistant Auditor General, Office of the Auditor General of Canada: We did an audit on the conservation of federal heritage assets. We looked at the ways in which Canadian Heritage ensures that existing heritage is maintained and that planned investments are made.

We looked at some, but not necessarily all, of the infrastructure that was structurally obsolete or at risk.

vous sur le fait qu'il faut être en mesure de connaître l'objectif d'une nouvelle loi ou d'une nouvelle mesure fiscale et de pouvoir en mesurer la raison d'être et l'impact. Ce sont des éléments fondamentaux quand on effectue des changements fiscaux.

Philippe Le Goff, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada : Ce que nous pouvons faire, c'est nous pencher sur la rigueur de l'analyse faite par le ministère des Finances pour analyser si les bénéfices et les coûts dont vous parlez pour l'économie canadienne sont bien pris en compte dans la mesure. Ce sont des choses que l'on fait régulièrement.

Le sénateur Forest : Vous aurez de la difficulté à trouver de la rigueur dans ce cas-là.

J'ai une dernière question. Mon collègue vous parlait de la sécurité informatique. Le gouvernement fédéral compte plusieurs propriétés et infrastructures; je pense notamment aux quais, pour lesquels on parle d'érosion et d'impact environnemental. Certaines de ces infrastructures sont carrément laissées à l'abandon et leur mise à jour n'est pas assurée. Cela a pour résultat des impacts majeurs pour beaucoup de communautés; je pourrais vous en nommer plusieurs, tant sur la Côte-Nord que du côté de l'Est ou de l'Ouest du Canada.

Vous pencherez-vous éventuellement sur le parc immobilier canadien? Le gouvernement a une responsabilité. Je pense que les municipalités qui ont de faibles moyens doivent maintenir à jour leurs infrastructures, et on dirait que le gouvernement fédéral laisse ces infrastructures se détériorer, particulièrement les quais ou les havres de pêche. Dans d'autres cas, il s'agit d'autres types d'infrastructures.

Est-ce qu'il existe une responsabilité gouvernementale à ce sujet? En plus, ils ne paient même pas pleinement leurs taxes; ils devraient au moins maintenir leurs infrastructures à niveau pour qu'elles soient sécuritaires et pour éviter des phénomènes comme l'érosion.

Mme Hogan : Nous avons fait un audit en 2018, je crois.

Martin Dompierre, vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada : Nous avons fait un audit sur la conservation des biens patrimoniaux fédéraux. Nous nous sommes penchés sur les façons dont Patrimoine canadien s'assurait que le patrimoine existant est maintenu et que les investissements prévus sont faits.

Nous avons examiné certains échantillons, mais pas nécessairement toutes les infrastructures qui étaient en désuétude ou en péril sur le plan de la structure.

Senator Forest: This is the Department of Fisheries and Oceans, particularly for fishing harbours and small wharves. This is a major problem in Canada. Less so in Winnipeg, but much more so for the coasts.

Mr. Dompierre: I can't tell you if that was something that was in the report, but the 2018 report would give you that information.

Senator Audette: Thank you very much. This is my first experience. I'm celebrating my first year as a senator; I'm now on this side, but it was easier for me to be a witness on your side.

I notice that you bring up some great points about your arrival, your leadership and your team, as well as the place of women and men and the impact of all of that for government or democracy.

Have you thought about, or do you have any answers about, the following? We senators may not have the power to compel, but we may have another power; others will have other powers so that our children, who will one day take our place, can ensure that the government works and coordinates strategies and ways of doing things in a concerted manner so that everyone talks to each other.

Can a law bring this about? Could giving more powers to you and your colleagues, who are doing the same accountability exercise, compel the federal government to accept the responsibility of working collectively?

Ms. Hogan: I don't think I've really looked at how to deal with this. I know that the Commissioner of the Environment and Sustainable Development mentioned it and that one of the lessons learned was about the intergenerational aspect of decisions and actions.

I think this is often forgotten and everyone has a responsibility to take this into account when making decisions.

Also, the political aspect means that often it is about short-term decisions or horizons because of the election cycle. It's up to the government to think in the long term and not to forget that, but it's very difficult, because there is sometimes a gap between the demands and the needs. It's really up to the public service as well as the committees to make sure that we don't forget to think long-term, because it's the short-term decisions that don't take into account the ripple effect of the decisions.

Le sénateur Forest : C'est le ministère des Pêches et des Océans, particulièrement pour les havres de pêche et les petits quais. C'est un problème majeur sur le territoire canadien. C'est moins le cas à Winnipeg, mais beaucoup plus pour les côtes.

M. Dompierre : Je ne peux pas vous dire si c'est un élément qui figurait dans le rapport, mais le rapport de 2018 vous donnerait ces informations.

La sénatrice Audette : Merci beaucoup. C'est ma première expérience. Je célèbre ma première année à titre de sénatrice; je suis maintenant de ce côté-ci, alors que c'était plus facile pour moi d'être témoin de votre côté.

Je remarque que vous apportez des points importants sur votre arrivée, votre leadership et votre équipe, ainsi que sur la place des femmes et des hommes et sur l'impact de tout cela pour le gouvernement ou la démocratie.

Avez-vous réfléchi, ou avez-vous des réponses sur ce qui suit? Nous, les sénateurs, n'avons peut-être pas le pouvoir de contraindre, mais nous avons peut-être un autre pouvoir; d'autres auront d'autres pouvoirs afin que nos enfants, qui prendront un jour notre place, puissent s'assurer que le gouvernement travaille et coordonne de façon concertée des stratégies et des façons de faire pour que tout le monde se parle.

Est-ce qu'une loi peut entraîner cela? Est-ce que le fait d'accorder plus de pouvoirs à vous et vos collègues, qui font le même exercice de reddition de comptes, pourrait faire en sorte que cela oblige cette responsabilité au sein du gouvernement fédéral de travailler ensemble?

Mme Hogan : Je ne pense pas que je me suis vraiment penchée sur la façon de régler cet aspect. Je sais que le commissaire à l'environnement et au développement durable l'a mentionné et qu'une des leçons apprises avait trait à l'aspect intergénérationnel des décisions et des mesures.

Je pense qu'on oublie souvent tout cela et que chacun a une responsabilité d'en tenir compte lors de la prise de décisions.

Aussi, l'aspect politique fait en sorte que, souvent, il s'agit de décisions ou d'horizons à court terme en raison du cycle des élections. Il revient au gouvernement de penser à long terme et de ne pas l'oublier, mais c'est très difficile, car il y a parfois un clivage entre les demandes et les besoins. C'est vraiment au service public ainsi qu'aux comités de s'assurer qu'on n'oublie pas de penser à long terme, parce que ce sont les décisions prises à court terme qui ne tiennent pas compte de l'effet d'entraînement des décisions.

[English]

Senator Smith: I wanted to follow up on what Senator Pate asked earlier. When we were up North this past four or five days, we consistently heard from people in Nunavut that policies affecting the Inuit must be made in the North, by the North and for the North.

Listening to how Indigenous folks have been handled — I won't say treated — it is clear that throwing money alone at problems facing the Indigenous communities is not sufficient. I'm trying to understand. How do we fix the issue to ensure this holistic approach? Is it an issue of metrics that departments use to measure success? I mean, how can we work in closer coordination with the various constituents? One of the constituents, of course, is our Indigenous folks whom we made commitments to in terms of verbal commitments. Will we be able to honour these commitments? Will we be able to get proof that the results are more than just results, but that they are tangible and lead to continuing economic and social advancement?

Ms. Hogan: This is one of the fundamental underlying aspects of reconciliation. There are so many actions out of the TRC, the Truth and Reconciliation Commission, that are just being talked about again recently, instead of being acted on when the report was originally issued.

I can give you an example. In our *Access to Safe Drinking Water in First Nations Communities* report, a policy was put in place, but many First Nation communities felt that they didn't have meaningful engagement in setting out that policy. Now there is the need to go back and revisit it. As you say, First Nations have the right to govern themselves, and they should have a meaningful impact on setting those rules and regulations. They should have access to the same levels of enforcement and safety that any community in our country has, but that needs to be done in collaboration with them. I think it is about really sitting back and actually taking that approach, instead of just putting a policy out and hoping that it will be complied with.

Senator Smith: How do we get the relationship advanced to the point where government departments are doing more than just talking down and making announcements with Indigenous folks and communities? How do we advance it to that next step in terms of — I'm not talking about true reconciliation but maybe before that — creating the relationship that advances to true reconciliation? Yes, the Minister of Northern Affairs made an announcement yesterday. What was really interesting — because I always listen to people; I'm not a technician, but

[Traduction]

Le sénateur Smith : Je veux faire suite à la question que la sénatrice Pate a posée plus tôt. Lorsque nous sommes allés dans le Nord au cours des quatre ou cinq derniers jours, les gens du Nunavut nous ont constamment dit que les politiques touchant les Inuits doivent être élaborées dans le Nord, par le Nord et pour le Nord.

En entendant comment les Autochtones ont été manipulés — je ne dirai pas traités —, il est clair qu'il ne suffit pas de dépenser de l'argent pour régler les problèmes auxquels font face leurs collectivités. J'essaie de comprendre. Que pouvons-nous faire pour assurer cette approche holistique? Est-ce une question de paramètres que les ministères utilisent pour mesurer le succès? Je me demande comment nous pouvons travailler en coordination plus étroite avec les divers électeurs. Nos peuples autochtones font bien sûr partie des électeurs, et nous avons pris des engagements verbaux envers eux. Serons-nous en mesure de respecter ces engagements? Serons-nous en mesure d'obtenir la preuve que les résultats se démarquent, qu'ils sont tangibles et qu'ils mènent à des progrès économiques et sociaux continus?

Mme Hogan : C'est l'un des aspects fondamentaux de la réconciliation. Il y a tellement de mesures découlant de la Commission de vérité et réconciliation dont on parlait encore récemment, au lieu d'avoir donné suite au rapport initial.

Je peux vous donner un exemple. Dans le cadre de notre rapport intitulé *Accès à une eau potable salubre dans les collectivités des Premières Nations*, une politique a été mise en place, mais de nombreuses collectivités des Premières Nations estimaient qu'elles n'avaient pas suffisamment participé à son élaboration. Il faut maintenant revenir en arrière et revoir la question. Comme vous le dites, les Premières Nations ont le droit de se gouverner elles-mêmes, et elles devraient avoir une influence significative sur l'établissement de ces règles et règlements. Elles devraient avoir accès aux mêmes niveaux d'application de la loi et de sécurité que n'importe quelle collectivité au pays, mais cela doit se faire en collaboration avec elles. Je pense qu'il s'agit en fait de prendre du recul et d'adopter cette approche, au lieu de se contenter de publier une politique et d'espérer qu'elle sera respectée.

Le sénateur Smith : Comment pouvons-nous faire progresser les relations au point où les ministères ne se contentent plus d'être condescendants avec les peuples et les communautés autochtones et de faire des annonces les concernant? Comment pouvons-nous passer à l'étape suivante — je ne parle pas de la réconciliation proprement dite, mais peut-être de ce qui précède — c'est-à-dire établir des relations qui mènent à une véritable réconciliation? Oui, le ministre des Affaires du Nord a fait une annonce hier. Ce qui était vraiment intéressant —

I think I understand people — he was very pleased. “I’m pleased to make an announcement that the government will invest \$122 million over the next eight years . . .”

My thought process was this: Are we talking to people at the same, equal level, or are we talking down to people? “Because we are the big government and we’re the ones who make the decisions, and even though you have rights . . .” You know I’m being facetious, but I think there is a point there. How do we create that relationship? How do you see that your department can intervene on some of these key issues and supports?

Mr. Hayes: Over decades of audits, we’ve seen there is a need to build trust with First Nations communities and Indigenous organizations. I would say that something we would strongly encourage and we will look for in our audits is early engagement and meaningful consultation. Without building trust, there is no way that we will get to that collaborative engagement and relationship.

[Translation]

Senator Dagenais: I would like to follow up on the testimony of representatives from Indigenous Services Canada who appeared before the committee in June. They talked about the billions of dollars of funding that goes to Indigenous communities, and that’s absolutely correct. I was somewhat surprised when I found out that a trustee was going to administer this money, because I thought it was the department that had the responsibility. I asked the departmental representative if he could tell us the name of the trustee who will manage the funds. He could not give me an answer, as negotiations were ongoing. I asked him to come back to us with an answer as soon as the negotiations were over. It seems that the negotiations are still ongoing, as I have not yet received a name.

That said, do you follow up on contracts awarded to trustees administering public funds and the costs associated with them? The trustee has to invoice the department for the associated costs. So it’s always very surprising when it’s not the department that’s administering the money, but a trustee whose name we aren’t given because there are negotiations going on. We are talking about public funds. When you do your audits, do you have the names of these trustees and do you know the costs associated with them?

Ms. Hogan: When we audit a funding program, we have access to that information. My office has really broad access to privileged information. We can’t always mention it in our reports, but we can see this information. If we audit such an agreement, we could find out the costs paid to the trustee and make sure there is accountability to report to the government.

parce que j’écoute toujours les gens; je ne suis pas technicien, mais je crois comprendre les gens —, c’est qu’il était très heureux, heureux d’annoncer que le gouvernement investira 122 millions de dollars au cours des huit prochaines années.

Ma réflexion a été la suivante : parlons-nous aux gens sur un pied d’égalité ou sommes-nous condescendants avec eux? « Parce que nous sommes le gouvernement et que c’est nous qui prenons les décisions, et même si vous avez des droits [...] » Vous savez que je plaisante, mais je pense qu’il y a là un point important. Comment pouvons-nous créer ces relations? Selon vous, comment votre bureau peut-il intervenir dans certains de ces enjeux et de ces mesures de soutien clés?

M. Hayes : Au fil de décennies d’audits, nous avons constaté qu’il est nécessaire d’établir un lien de confiance avec les communautés des Premières Nations et les organisations autochtones. Je dirais qu’une chose que nous encouragerions fortement et que nous rechercherons dans nos audits, c’est une mobilisation précoce et une consultation significative. Si nous ne renforçons pas la confiance, nous ne parviendrons jamais à ce niveau de participation et à cette relation de collaboration.

[Français]

Le sénateur Dagenais : J’aimerais faire suite au témoignage de représentants de Services aux Autochtones Canada, qui ont comparu devant le comité en juin. Ils ont parlé des milliards de dollars de financement accordés aux communautés autochtones, et c’est tout à fait correct. J’ai été un peu surpris lorsque j’ai appris que ce serait un fiduciaire qui allait administrer cet argent, car je croyais que c’était le ministère qui en avait la responsabilité. J’ai demandé au représentant du ministère s’il pouvait nous donner le nom du fiduciaire qui gèrera les fonds. Il ne pouvait pas me répondre, puisque les négociations étaient en cours. Je lui ai demandé de nous revenir avec une réponse dès la fin des négociations. Il faut croire que les négociations sont encore en cours, puisque je n’ai pas encore reçu de nom.

Cela dit, est-ce que vous assurez un suivi pour les contrats accordés aux fiduciaires qui administrent des fonds publics et les coûts qui y sont rattachés? Le fiduciaire doit facturer les coûts associés au ministère. Il est donc toujours très surprenant de voir que ce n’est pas le ministère qui administre l’argent, mais un fiduciaire dont on ne veut pas nous donner le nom parce que des négociations sont en cours. Nous parlons de fonds publics. Lorsque vous faites vos vérifications, avez-vous les noms de ces fiduciaires et connaissez-vous les coûts qui y sont associés?

Mme Hogan : Lorsqu’on vérifie un programme de financement, on a accès à cette information. Mon bureau a vraiment un accès très large à de l’information privilégiée. On ne peut pas toujours le mentionner dans nos rapports, mais on peut voir cette information. Si on vérifie une telle entente, on pourrait connaître les coûts payés au fiduciaire et s’assurer qu’il y a une reddition de comptes pour en faire part au gouvernement.

Senator Dagenais: If you know the name, I'd like you to give it to me, because I don't think the department wants to give it to me. Thank you very much, madam.

[English]

Senator Pate: In your *Report 9—Investing in Canada Plan*, you talked about the lack of reporting on some of the legacy funding, and I note that many of the TRC Calls to Action, as well as the Calls for Justice of the National Inquiry into Missing and Murdered Indigenous Women and Girls, involve that reporting and the requirement for the government to account for its movement.

I am wondering whether your GBA Plus analysis will include an assessment or a series of assessments along the lines of how Canada is doing with respect to Calls to Action and Calls for Justice, respectively.

Ms. Hogan: We just completed an audit on GBA Plus. It did not go that far. We were really taking the initial steps to see if the government had acted on prior recommendations. Sadly, we saw that many have still not yet been acted on. In any audit, we can look at the GBA Plus angle. We will look at assessments that the departments do, but what we found in our audit on the topic was that everyone is in a different place. Some individuals are just doing the bare minimum and then don't gather any data, don't do anything, so it is very difficult for us to even come in and try to make the kind of assessment that you are talking about if there is no information available.

That's part of our goal — to really push departments — as we ask in every single audit on every single topic about GBA Plus and the angle and the need to focus in on data, so that we will hopefully drive a change. Unfortunately, I can only work with the information that the government has on hand, so we do need to help push them along, and they need to join me in this journey of making it a priority.

Senator Pate: Along those lines, is your department looking at doing an analysis and an audit of the implementation of the TRC Calls to Action and the Calls for Justice from the Inquiry into Missing and Murdered Indigenous Women and Girls?

Ms. Hogan: We haven't put one on our books to look at the whole Calls to Action. We will hopefully be targeting aspects of it or individual Calls to Action through some of our work.

Le sénateur Dagenais : Si vous connaissez le nom, j'aimerais que vous me le donniez, parce que je crois que le ministère ne veut pas me le donner. Merci beaucoup, madame.

[Traduction]

La sénatrice Pate : Dans votre *Rapport 9 — Le plan Investir dans le Canada*, vous avez parlé du manque de rapports sur une partie du financement des programmes déjà existants, et je remarque que bon nombre des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, ainsi que les appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées, concernent ces rapports et l'obligation pour le gouvernement de rendre compte de ses agissements.

Je me demande si votre analyse comparative entre les sexes plus comprendra une évaluation ou une série d'évaluations sur ce que fait le Canada relativement aux appels à l'action et aux appels à la justice, respectivement.

Mme Hogan : Nous venons de terminer un audit de l'ACS plus, qui n'est pas allé aussi loin. Nous avons pris les premières mesures pour voir si le gouvernement avait donné suite aux recommandations précédentes. Malheureusement, nous avons constaté que nombre d'entre elles n'ont pas été suivies. Dans tout audit, nous pouvons examiner l'ACS plus. Nous allons nous pencher sur les évaluations que font les ministères, mais ce que nous avons constaté dans notre audit à ce sujet, c'est que tout le monde se situe à un endroit différent. Certaines personnes ne font que le strict minimum, ne recueillent pas de données et ne font rien, ce qui fait qu'il est très difficile pour nous de procéder au genre d'évaluation dont vous parlez s'il n'y a pas d'information disponible.

Cela fait partie de notre objectif — de vraiment pousser les ministères —, comme nous le demandons dans chaque audit sur chaque sujet de l'ACS plus, de même que l'angle qui est adopté et la nécessité de mettre l'accent sur les données, afin que nous puissions, espérons-le, provoquer un changement. Malheureusement, je ne peux travailler qu'avec l'information dont dispose le gouvernement, alors nous devons l'aider à aller de l'avant, et il doit se joindre à moi pour faire de cela une priorité.

La sénatrice Pate : Dans le même ordre d'idées, votre bureau envisage-t-il d'effectuer une analyse et un audit de la mise en œuvre des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation et des appels à la justice de l'Enquête sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées?

Mme Hogan : Ce n'est pas dans les plans d'examiner l'ensemble des appels à l'action. J'espère que nous ciblerons certains aspects ou des appels à l'action individuels dans le cadre de certains de nos travaux.

Senator Pate: I just make that note because all of the mandate letters for all of the ministers include reconciliation. All of them also include reference to the calls.

I want to come back to the issue that Senator Marshall raised around the unaccounted-for funds or the legacy programs that represent about half of the \$188 billion. By our count, that's about \$92.2 billion that has failed to be integrated into the three main objectives of creating jobs, combatting climate change and promoting social inclusion and accessibility for people with disabilities. For the sake of government transparency, I am curious as to how you will be able to account for that significant expenditure. How will you seek to have the government account for this significant expenditure? What do you recommend we look at in order to ensure that we understand where almost half of this budgeted commitment flows and whether it complies with the objectives set out by the government?

Ms. Hogan: This is one of the challenges that we identified in that audit in that the Investing in Canada Plan included very specific announcements in the 2016 budget and the 2017 budget. Those were pretty clear and easy to link back to the Investing in Canada Plan. But then there was a large group of legacy programs that were included. As I mentioned earlier, when they were first designed, they were not thought of to be reported in through the Investing in Canada Plan. So none of that is being gathered or even reported back, which is why we made a recommendation that the government needs to think of a way to incorporate those legacy plans in order to be able to demonstrate achievement of outcomes.

We did see that they created a list; they expanded the list and included those projects, so that's a step in the right direction, but that's about outputs, right, being able to measure how many programs are there. Now it's about focusing on the actual intended outcomes that need to follow. It was a recommendation of ours, so I hope they will act on that.

Senator Omidvar: I neglected to mention I don't normally occupy a chair on this committee. I'm subbing for my colleague Senator Pat Duncan, who is much more knowledgeable about these issues.

But even as I sit here, I notice the intersectionality between the works of our committee. We talk about intersectionality in data, but I think actually committees need to at some point meet together and figure out the intersectionality. I'll continue to focus on GBA Plus.

This is a question to Mr. Hayes. You mentioned that one of your next audits will be on public transportation in the ICP. Can I assume that GBA Plus will be embedded in this audit? Public

La sénatrice Pate : Je tenais à le préciser parce que toutes les lettres de mandat des ministres portent sur la réconciliation. Toutes font également référence aux appels.

Je veux revenir sur la question soulevée par la sénatrice Marshall au sujet des fonds non comptabilisés ou du financement des programmes déjà existants, qui représentent environ la moitié des 188 milliards de dollars, c'est-à-dire selon nos calculs, environ 92,2 milliards de dollars qui n'ont pas été intégrés aux trois principaux objectifs, soit créer des emplois, lutter contre les changements climatiques et promouvoir l'inclusion sociale et l'accessibilité pour les personnes handicapées. Dans l'intérêt de la transparence du gouvernement, je me demande comment vous allez pouvoir rendre compte de cette dépense importante. Comment allez-vous vous y prendre pour que le gouvernement rende compte de cette dépense importante? Que nous recommandez-vous d'examiner pour nous assurer que nous comprenons où va près de la moitié de cet engagement prévu au budget et s'il est conforme aux objectifs établis par le gouvernement?

Mme Hogan : C'est l'un des défis que nous avons relevés dans le cadre de cet audit, car le plan Investir dans le Canada comprenait des annonces très précises dans le budget de 2016 et celui de 2017, qui étaient assez claires et faciles à relier au plan. Mais il y avait aussi un grand nombre de programmes déjà existants qui ont été inclus. Comme je l'ai mentionné plus tôt, lorsqu'ils ont été conçus, on ne pensait pas qu'ils feraient l'objet de rapports dans le cadre du plan Investir dans le Canada. Donc, rien de tout cela n'est recueilli ni même déclaré, et c'est pourquoi nous avons recommandé que le gouvernement envisage une façon d'intégrer ces programmes déjà existants, afin de pouvoir démontrer que les résultats ont été atteints.

Nous avons vu qu'une liste a été créée et élargie et qu'on y a inclus ces projets, alors c'est un pas dans la bonne direction, mais c'est une question d'extrants n'est-ce pas, de pouvoir mesurer le nombre de programmes qui existent. Il faut maintenant se concentrer sur les résultats réels attendus. C'était l'une de nos recommandations, alors j'espère qu'on y donnera suite.

La sénatrice Omidvar : J'ai oublié de mentionner que je ne siège habituellement pas à ce comité. Je remplace ma collègue, la sénatrice Pat Duncan, qui connaît beaucoup mieux ces questions.

Mais ma présence ici me fait me rendre compte de l'intersectionnalité entre les travaux de nos comités. Nous parlons de l'intersectionnalité des données, mais je pense qu'à un moment donné, les comités doivent se réunir pour déterminer cette intersectionnalité entre eux. Je vais continuer de me concentrer sur l'ACS plus.

Ma question s'adresse à M. Hayes. Vous avez mentionné que l'un de vos prochains audits portera sur le transport en commun dans le cadre du plan Investir dans le Canada. Puis-je supposer

transportation either enables people to live a full life or prevents them from doing so. I would like to focus on the prevention.

Mr. Hayes: Absolutely, GBA Plus will be part of that audit, 100%.

Senator Omidvar: Again, since I'm not a member of this committee, I don't have the institutional knowledge. I want to shift to the Canada Infrastructure Bank, which is also part of this infrastructure ecosystem that we have. Has the Office of the Auditor General done an audit on the Canada Infrastructure Bank? If not, are you planning to do one?

Ms. Hogan: Canada Infrastructure Bank is a Crown corporation. We were appointed the financial auditors and we have been doing the financial audits since the creation of the infrastructure bank.

I believe the last year audited, there were not many initiatives yet funded through the infrastructure bank, so from a financial aspect, there isn't much going on. Because it is a parent Crown corporation, it will be subject to a special examination, which is the equivalent of a performance audit on the tools, the practices and processes around safeguarding the assets and delivering on the mandate once in 10 years. It's really too early, I think, to go in and do that right now, when there really isn't a lot of activity. But at some point we will get around to doing the special exam before that 10-year horizon.

Senator Omidvar: Have you ever done an audit on the governance of Crown corporations? Who are the governors; whether they have competencies; whether they represent the people of Canada, the regions, minorities, et cetera?

Ms. Hogan: I'm going to turn to Mr. Dompierre to add to this. But in every financial audit, we always look at the governance and the composition of the board of directors and so on. I'll let Martin talk more about that.

Mr. Dompierre: I don't have much to add to what Ms. Hogan just said in terms of that is one of the focal points of the audit we perform. We look at the governance, the composition of the board and how they are appointed, the cycles in terms of when they are being appointed and so on. This is definitely something we look at in every special examination report that we do.

Senator Omidvar: It's siloed to every Crown corporation as opposed to a global audit on governance, which is what I'm trying to recommend to you. Thank you.

que l'ACS plus sera intégrée à cet audit? Le transport en commun permet aux gens de vivre pleinement leur vie ou les empêche de le faire, lorsqu'il est déficient. J'aimerais mettre l'accent sur la prévention.

M. Hayes : Absolument, l'ACS plus fera partie de cet audit, c'est certain.

La sénatrice Omidvar : Encore une fois, comme je ne suis pas membre de ce comité, il me manque des connaissances institutionnelles. J'aimerais maintenant parler de la Banque de l'infrastructure du Canada, qui fait également partie de notre écosystème d'infrastructures. Le Bureau du vérificateur général a-t-il mené un audit de la Banque de l'infrastructure du Canada? Sinon, prévoyez-vous en mener un?

Mme Hogan : La Banque de l'infrastructure du Canada est une société d'État. Nous avons été désignés comme vérificateurs financiers et nous effectuons les audits financiers depuis la création de la Banque de l'infrastructure.

Je crois que l'année dernière, il n'y avait pas encore beaucoup d'initiatives financées par la Banque de l'infrastructure. Donc, sur le plan financier, il ne se passe pas grand-chose. Comme il s'agit d'une société d'État mère, elle fera l'objet d'un examen spécial, c'est-à-dire l'équivalent d'un audit de gestion des outils, des pratiques et des processus liés à la protection des actifs et à la réalisation du mandat, une fois tous les 10 ans. Je pense qu'il est vraiment trop tôt pour faire cela maintenant, alors qu'il n'y a pas vraiment beaucoup d'activité. Mais à un moment donné, nous arriverons à faire cet examen spécial avant cet horizon de 10 ans.

La sénatrice Omidvar : Avez-vous déjà fait un audit de la gouvernance des sociétés d'État? Qui sont les gouverneurs, ont-ils des compétences, représentent-ils les Canadiens, les régions, les minorités, et cetera...?

Mme Hogan : Je vais demander à M. Dompierre de répondre. Toutefois, dans chaque audit financier, nous examinons toujours la gouvernance et la composition du conseil d'administration. Je vais laisser M. Dompierre vous en parler davantage.

M. Dompierre : Je n'ai pas grand-chose à ajouter à ce que Mme Hogan vient de dire, à savoir qu'il s'agit de l'un des points centraux de l'audit que nous effectuons. Nous examinons la gouvernance, la composition du conseil et la façon dont il est nommé, les cycles de nomination, et cetera. C'est certainement quelque chose que nous examinons dans chaque rapport d'examen spécial que nous produisons.

La sénatrice Omidvar : Cela se limite à chaque société d'État individuellement, par opposition à un audit global de la gouvernance, ce que je vous recommanderais de faire. Merci.

Ms. Hogan: If I may, Mr. Chair, it is siloed because we go into every Crown on an annual basis. We do have a summary of some of our special examinations coming out. They will summarize common themes over the last — I think there are a dozen or so special exams in there — and governance is coming through as an issue of concern, so I think that will be coming out in November.

Mr. Hayes: I don't remember when the next one is, but the last one raised issues around risk management, risk identification, appointment of members, GIC appointments and general corporate governance issues that we found across them.

The Chair: Senator Omidvar, you are well versed for the Finance Committee.

Senator Loffreda: My question goes back to your top priority, which, you mentioned, was equity, diversity and inclusion and hard-to-reach Canadians. I'm surprised to learn that we have close to 10% of Canadians who don't file a tax return and are difficult to reach. I'm surprised because during my recent briefing session with government officials, being the Senate sponsor of Bill C-30, we mentioned more like 5% to 6%. I thought that was a large number. I guess this accentuates the need to track this number, to measure it, if it is possible, especially with our strong immigration strategy.

Testing your memory once again, how long has this been going on? We didn't cover that aspect. What is the trend? Is it a growing number? Is it a decreasing number?

In my corporate life, I always liked to compare departments and best practices. I would tell my team we can have the best strategy in the world; another bank will copy us within 15 minutes, 15 days or 15 months, its execution. So why haven't we looked at other nations and their best practices? What are they doing? Is this a common problem in Canada because we're such a large country, or do other countries have a similar problem? Is it possible to have a robust plan to reach all Canadians, or are we just dreaming in colours at this point, and it will always be around 10%, and there is nothing we can do about it?

I did listen carefully to what you said. It seems to me it's a difficult problem to correct.

Ms. Hogan: I will ask Mr. Le Goff to join in on the response. The one thing I would say is it's the Canada Revenue Agency's estimate that 10% of Canadians do not file tax returns, not our estimate.

Mme Hogan : Si vous me le permettez, monsieur le président, cela se fait de façon cloisonnée parce que nous examinons chaque société d'État chaque année. Nous avons préparé un résumé de certains de nos examens spéciaux à venir. Ils résumeront les thèmes communs des derniers examens — je crois qu'il y en a une douzaine —, et la gouvernance fait partie des sujets de préoccupation. Je pense que cela sortira en novembre.

M. Hayes : Je ne me souviens pas quand sera produit le prochain, mais la dernière fois, des questions ont été soulevées au sujet de la gestion des risques, de la détermination des risques, de la nomination des membres, des nominations par le gouverneur en conseil et des problèmes généraux de gouvernance que nous avons constatés.

Le président : Sénatrice Omidvar, je constate que vous vous débrouillez bien au sein du Comité des finances.

Le sénateur Loffreda : Ma question porte sur votre priorité absolue, à savoir, comme vous l'avez mentionné, l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que les Canadiens difficiles à joindre. Je suis surpris d'apprendre que près de 10 % des Canadiens ne produisent pas de déclaration de revenus et sont difficiles à joindre. Je suis surpris parce que lors de ma récente séance d'information avec des représentants du gouvernement, puisque je suis le parrain du projet de loi C-30 au Sénat, il avait plutôt été question de 5 à 6 %. Je pensais déjà que c'était un pourcentage important. Je suppose que cela accentue la nécessité de suivre ce chiffre, de le mesurer, si c'est possible, surtout compte tenu de notre importante stratégie d'immigration.

Je fais de nouveau appel à votre mémoire. Depuis combien de temps cela dure-t-il? Nous n'avons pas abordé cet aspect. Quelle est la tendance? Est-ce un pourcentage qui augmente? S'agit-il d'un pourcentage qui diminue?

Dans ma vie professionnelle, j'ai toujours aimé comparer les services et les pratiques exemplaires. Je disais à mon équipe qu'on pouvait avoir la meilleure stratégie au monde, mais qu'une autre banque nous copierait dans 15 minutes, 15 jours ou 15 mois. Pourquoi n'avons-nous pas examiné les pratiques exemplaires d'autres pays? Que font-ils? Est-ce un problème répandu au Canada parce que nous sommes un si grand pays, ou est-ce que d'autres pays ont un problème semblable? Est-il possible d'avoir un plan solide pour rejoindre tous les Canadiens, ou sommes-nous en train de rêver en couleurs en ce moment, ce pourcentage demeurant toujours autour de 10 %, sans que nous puissions rien y faire?

J'ai écouté attentivement ce que vous avez dit. Il me semble que c'est un problème difficile à corriger.

Mme Hogan : Je vais demander à M. Le Goff de compléter ma réponse. La seule chose que je dirais, c'est que c'est l'Agence du revenu du Canada qui estime que 10 % des Canadiens ne produisent pas de déclaration de revenus, pas nous.

Senator Loffreda: So then 37% of Canadians don't pay tax, and 10% don't file a tax return; we're close to half of the Canadian population here.

Ms. Hogan: I'm not sure I know all those statistics but I'll believe you, honourable senator.

Senator Loffreda: You can check it. That's the situation.

Ms. Hogan: I think by definition, hard-to-reach people are hard to reach, so it's about really figuring out who they are. It is likely more than just the 10% who do not file tax returns. I don't know, Philippe, if you would like to add to some of the senator's comments.

Mr. Le Goff: There are various reasons people don't file a return. In some cases it's an education problem. In other cases, they are tax cheaters. It has been like this for many years.

Senator Loffreda: What's the trend? Is that increasing? Is that a growing problem? You mentioned tax cheaters, right? That's a huge issue that we can't get into in a few minutes here. We should look into that more carefully.

What kind of plan could we put forward to track, especially with the immigration strategy we have going forward? We will welcome 1.3 million Canadians in the next three years. You mentioned communication is an issue. Is it something we can correct or something that is impossible to correct? It's 10% of 38 million or 40 million people eventually, that is 4 million Canadians. It's huge.

Ms. Hogan: There are many potential solutions. You might have some, Philippe. In one of our reports, the wage subsidy report, we did mention a personal identifier for individuals, over and above your social insurance number. So something that is a way for you to interact with your government that would allow for better sharing across departments, and it would then be seen as a mechanism to help with individuals who aren't filing required tax forms or allowing individuals to access all the benefits that they are eligible for. So that unique electronic identifier by Canadians might be a solution to help with many of the issues raised.

Senator Loffreda: I was told by government officials during the briefing that it is close to 37% of Canadians who don't pay tax — file a tax return but don't pay any tax. You add on the 10%, and it's huge. I think it's an issue we have to resolve

Le sénateur Loffreda : Donc, 37 % des Canadiens ne paient pas d'impôt et 10 % ne produisent pas de déclaration de revenus. Nous approchons de la moitié de la population canadienne.

Mme Hogan : Je ne suis pas certaine de connaître toutes ces statistiques, mais je vous crois, honorable sénateur.

Le sénateur Loffreda : Vous pouvez vérifier. C'est ainsi.

Mme Hogan : Je pense que, par définition, les personnes difficiles à joindre le sont bel et bien, alors il s'agit vraiment de déterminer de qui il s'agit. Il y en a probablement plus que 10 % qui ne produisent pas de déclaration de revenus. Je ne sais pas. Monsieur Le Goff, pouvez-vous ajouter quelque chose à certains des commentaires du sénateur?

M. Le Goff : Il y a diverses raisons pour lesquelles les gens ne produisent pas de déclaration de revenus. Dans certains cas, c'est un problème d'éducation. Dans d'autres cas, il s'agit de fraudeurs. C'est ainsi depuis de nombreuses années.

Le sénateur Loffreda : Quelle est la tendance? Est-ce que cela augmente? Est-ce un problème croissant? Vous avez parlé des fraudeurs, n'est-ce pas? C'est un énorme problème que nous ne pouvons pas régler en quelques minutes. Nous devrions examiner cela de plus près.

Quel genre de plan pourrions-nous mettre de l'avant pour assurer un suivi, surtout en ce qui concerne la stratégie d'immigration que nous avons pour l'avenir? Nous accueillerons 1,3 million de Canadiens au cours des trois prochaines années. Vous avez mentionné que la communication est un problème. Est-ce quelque chose que nous pouvons corriger ou quelque chose qui est impossible à faire? On parle de 10 % de 38 ou 40 millions de personnes, soit 4 millions de Canadiens. C'est énorme.

Mme Hogan : Il existe de nombreuses solutions possibles. Vous en avez peut-être à suggérer, monsieur Le Goff. Dans l'un de nos rapports, celui sur la subvention salariale, nous avons parlé d'un identificateur personnel pour les particuliers, qui viendrait s'ajouter au numéro d'assurance sociale. Il s'agit donc de quelque chose qui favoriserait l'interaction avec votre gouvernement et qui permettrait un meilleur partage entre les ministères, et ce serait alors considéré comme un mécanisme pour aider les particuliers qui ne remplissent pas les formulaires d'impôt requis ou pour leur permettre d'accéder à toutes les prestations auxquelles ils ont droit. Cet identificateur électronique unique pour les Canadiens pourrait donc être une solution pour régler bon nombre des problèmes soulevés.

Le sénateur Loffreda : Lors de la séance d'information, des représentants du gouvernement m'ont dit que près de 37 % des Canadiens ne paient pas d'impôt. Ils produisent une déclaration de revenus, mais ne paient pas d'impôt. Si on ajoute les 10 %,

quickly, especially if within the 10%, there are Canadians who must pay tax. Good luck in doing that. Let us know if you need our help.

Senator Bovey: I enjoy and appreciate everything I've heard this morning. This is a very interesting committee. I'm glad I've had the opportunity to be with you today.

You talked about long-term impacts of programs, not just the short-term impacts. You said you were looking for things, not just the dollar returns or returns on dollars spent but wider than that.

In my prior life, I used to receive program grants. We replied to every project. We replied with all the numbers: the dollars, the number of people it reached, the number of programs delivered. We were very good at numbers. We were never asked about societal impacts.

To me, as I look back over the decades involved, the societal impacts were far greater than the numbers we had to report on, so I think that's a challenge going forward. How are we going to get those longer views and real impacts of programs?

So that leads me to the special examinations. I did have the privilege of serving on three of them as an expert examiner some years ago. I found those exercises — the risk management and the definition of what the risks were if the organization didn't reach their goals — I found those really worthwhile. I think at that point — I date myself now — the Crown corporations had those examinations every 5 years, and I now know it's 10.

Going ahead, as you develop trust and early engagement, to use your words, how do you get those long-term societal impacts above and beyond the numbers, which I know are important? And dealing with risks — that comes back to government — how are you going to look at pulling that together in the future audits? I happen to think that's really important.

Ms. Hogan: The challenge you raise is one we actually identified in the outreach to vulnerable people audit, where there was a good tracking of how many information sessions were held or how many Indigenous communities were visited. That's tracking a metric, an output, absolutely. The government was then unable to demonstrate to us if those initiatives actually increased the uptake in the benefits for those that the benefits were most likely intended to reach.

c'est énorme. Je pense que c'est une question que nous devons régler rapidement, surtout si parmi les 10 %, il y a des Canadiens qui sont tenus d'en payer. Bonne chance. Faites-nous savoir si vous avez besoin de notre aide.

La sénatrice Bovey : Je suis intéressée par tout ce que j'ai entendu ce matin. C'est un comité très intéressant. Je suis heureuse d'avoir eu l'occasion d'être avec vous aujourd'hui.

Vous avez parlé des répercussions à long terme des programmes, pas seulement des répercussions à court terme. Vous avez dit que vous cherchiez des éléments, non pas seulement le rendement monétaire ou le rendement des dollars dépensés, mais plus que cela.

Dans une vie antérieure, je recevais des subventions de programme. Nous répondions à chaque projet. Nous fournissions tous les chiffres : l'argent, le nombre de personnes rejointes, le nombre de programmes exécutés. Nous étions très bons dans les chiffres. Toutefois, on ne nous a jamais posé de questions sur les répercussions sociales.

À mon avis, si je regarde ce qui s'est passé au cours des décennies, les répercussions sociales étaient beaucoup plus importantes que les chiffres que nous devons fournir, alors je pense que c'est un défi pour l'avenir. Comment allons-nous prendre connaissance de ces perspectives à plus long terme et des répercussions réelles des programmes?

Cela m'amène aux examens spéciaux. J'ai eu le privilège de participer à trois d'entre eux à titre d'examinatrice experte, il y a quelques années. J'ai trouvé ces exercices — la gestion des risques et la définition des risques lorsque l'organisation n'atteignait pas ses objectifs — très utiles. Je crois qu'à ce moment-là — et je suis vieille maintenant —, les sociétés d'État faisaient l'objet de ces examens tous les cinq ans, et je sais que maintenant, c'est tous les 10 ans.

À l'avenir, au fur et à mesure que la confiance et la mobilisation précoce se développeront, pour reprendre vos mots, comment allez-vous déterminer les répercussions sociales à long terme, au-delà des chiffres, qui sont importantes, je le sais? Et pour ce qui est de gérer les risques — cela revient au gouvernement —, comment allez-vous envisager de réunir tout cela dans les audits futurs? Je pense que c'est vraiment important.

Mme Hogan : Le défi que vous soulevez en est un que nous avons relevé dans l'audit concernant la sensibilisation des personnes vulnérables, qui comportait un bon suivi du nombre de séances d'information tenues ou du nombre de communautés autochtones visitées. Il s'agit de suivre une mesure, un extrant, absolument. À ce moment-là, le gouvernement n'a pas été en mesure de nous démontrer si ces initiatives avaient réellement permis d'accroître le taux d'accès aux prestations pour les personnes auxquelles elles étaient les plus susceptibles d'être destinées.

So it is a challenge. Don't get me wrong, I love numbers and I don't want them to stop tracking some of the metrics, but it is about taking it to the next step, which is to figure out how to measure whether or not that outcome is actually happening.

Senator Bovey: The savings as a result of those metrics, if I can cite one example with one young woman who came up to me and was talking about a project we had run. The person that project was about had committed suicide. This young woman came to me and said she went to that exhibition every day and was upset to find out the artist had committed suicide. Then she showed me her wrists. In junior high, she had tried to commit suicide a number of times, but it was that particular project that made her realize she didn't want to commit suicide. When I met her those years later, she had a master's degree in social work, and the clients she was serving were teenagers who had attempted or were thinking of suicide.

When you think of the dollars — if you want to go back to numbers — saved by that one project, I couldn't report on that because I had not had that impact; it was down the line. I don't know how we capture that, but I think, as a society, we must. Thank you.

The Chair: Thank you, Senator Bovey. With the indulgence of all the senators, I have a question.

Your office — not you, Ms. Hogan, but the previous Auditor General — once said, when we were talking about Phoenix, that it was:

An incomprehensible failure.

That is how we described the Phoenix project in our audit report on building and implementing the Phoenix pay system.

Signed: the late Mr. Michael Ferguson.

The committee has, in the past, visited the pay system across Canada, and we tabled a report in July 2018. Just lately, as a matter of fact, when I did a round table in northwestern New Brunswick about a month and a half ago, the public servants who participated again asked me a question about Phoenix.

Now that we again have approximately 60,000 of our employees faced with Phoenix troubles, to put it succinctly, do you intend to revisit and provide us a report on what is happening with Phoenix? It falls in the same spirit of what Senator Loffreda raised when talking about the IT system and the modernization of it. What would be your comments on that for the committee, Ms. Hogan?

C'est donc un défi. Ne vous méprenez pas, j'adore les chiffres et je ne veux pas que l'on cesse de faire le suivi de certaines mesures, mais il s'agit de passer à l'étape suivante, qui consiste à déterminer comment mesurer si ce résultat se produit réellement.

La sénatrice Bovey : Pour ce qui est des économies réalisées grâce à ces mesures, je peux donner l'exemple d'une jeune femme qui est venue me voir et qui parlait d'un projet que nous avions mené. La personne à laquelle ce projet était destiné s'était suicidée. Cette jeune femme est venue me voir en me disant qu'elle allait à l'exposition de cet artiste tous les jours et qu'elle avait été perturbée d'apprendre qu'il s'était suicidé. Puis elle m'a montré ses poignets. Au premier cycle du secondaire, elle avait tenté de se suicider à plusieurs reprises, mais c'est ce projet particulier qui l'a amenée à se rendre compte qu'elle ne voulait pas le faire. Lorsque je l'ai rencontrée à ce moment-là, des années plus tard, elle avait une maîtrise en travail social, et les clients qu'elle servait étaient des adolescents qui avaient tenté de se suicider ou qui songeaient à le faire.

Si on pense en termes de dollars — si vous voulez revenir aux chiffres — économisés par ce projet, je n'aurais pas pu faire de rapport à ce sujet, parce que je n'avais pas eu cet impact; l'effet s'était produit en aval. Je ne sais pas comment nous pouvons saisir cela, mais je pense que nous devons le faire en tant que société. Merci.

Le président : Merci, sénatrice Bovey. Je demande l'indulgence de tous les sénateurs pour me permettre de poser une question.

Votre bureau — pas vous, madame Hogan, mais l'ancien vérificateur général — a dit un jour, lorsque nous parlions de Phénix, que c'était :

Un échec incompréhensible.

C'est ainsi que nous avons décrit le projet Phénix dans notre rapport d'audit sur la création et la mise en œuvre du système de paie Phénix.

Signé : le regretté M. Michael Ferguson.

Par le passé, le comité a examiné le système de paie partout au Canada, et nous avons déposé un rapport en juillet 2018. Récemment, en fait, lorsque j'ai participé à une table ronde dans le Nord-Ouest du Nouveau-Brunswick, il y a environ un mois et demi, les fonctionnaires qui y ont participé m'ont posé une autre question au sujet de Phénix.

Maintenant qu'environ 60 000 de nos employés sont de nouveau aux prises avec des problèmes liés à Phénix, pour résumer, avez-vous l'intention de nous fournir un rapport sur ce qui se passe avec Phénix? C'est dans le même esprit que ce que le sénateur Loffreda a dit lorsqu'il a parlé du système de TI et de sa modernisation. Qu'en pensez-vous, madame Hogan?

Ms. Hogan: We spend time every year looking at Phoenix and the impacts it has on payroll expenditures in the Government of Canada.

As I mentioned in my opening remarks, there is a financial commentary that my office issues when the public accounts are tabled. The 2022 version will be coming out this fall, when the public accounts are tabled, but the 2021 version is definitely out there.

In there, we follow up on how many pay action requests are outstanding, how many public servants are impacted and how many public servants still have errors in their pay at year-end. It was staying rather stable for a while. We are looking at that.

We are also turning our attention to the next generation, so what will be replacing the Phoenix pay system across the government. We are focusing a lot on the government making sure the data in the payroll system is accurate because any system that you use, if you have data that has errors in it, you will have errors in pay. The system isn't going to solve the problem. We need to fix the data in the system.

The report you refer to talks about two reasons Phoenix happened. I'm not sure those two reasons have been addressed. I think one of the main ones would be the decision about prioritizing costs and timelines over thinking about the broader impact. There was a reduction in payroll advisers that led to so many issues in pay. A system can't fix all of the issues that a payroll adviser is responsible for, but then also there is the culture of not speaking truth to power when something isn't working so well. We do still see those concerns in other aspects, whether it be IT projects or other programs. I do still think that the commentary from Mr. Ferguson is quite relevant to any project or program we look at now.

The Chair: With respect to our public servants, who number about 300,000 people across Canada federally speaking, not counting provincial and territorial public employees, are you giving any thought to looking at how services were being provided across Canada prior to the pandemic? Today, we have experience with a lot more services that use hybrid systems and also at-home work. Do you intend to look into those matters to see what the benefits are, if any, compared to what was in place before COVID?

Ms. Hogan: I think it's an issue that every organization, not just the federal public service, is grappling with. Someone recently described it to me as being in the phase of what we will call the "messy middle" as we transition from pre-COVID working to everyone staying home when they could, to isolate,

Mme Hogan : Chaque année, nous prenons le temps d'examiner Phénix et ses répercussions sur les dépenses salariales du gouvernement du Canada.

Comme je l'ai mentionné dans ma déclaration préliminaire, mon bureau émet un commentaire financier lorsque les comptes publics sont déposés. La version de 2022 sera publiée cet automne, lorsque les comptes publics seront déposés, mais la version de 2021 est certainement disponible.

Nous y faisons le suivi du nombre de demandes d'intervention de paie en suspens, du nombre de fonctionnaires touchés et du nombre de fonctionnaires dont la paie comporte encore des erreurs à la fin de l'exercice. Cela était resté assez stable pendant un certain temps. Nous nous penchons là-dessus.

Nous nous tournons également vers la prochaine génération, c'est-à-dire ce qui remplacera le système de paie Phénix à l'échelle du gouvernement. Nous insistons beaucoup sur le fait que le gouvernement doit s'assurer que les données du système de paie sont exactes, parce que peu importe le système, si les données que vous utilisez comportent des erreurs, il y aura des erreurs de paie. Le système ne va pas régler le problème. Nous devons corriger les données dans le système.

Le rapport dont vous parlez mentionne deux raisons pour lesquelles le problème de Phénix s'est produit. Je ne suis pas certaine que ces deux raisons ont été abordées. Je pense que l'une d'elles est la décision d'accorder la priorité aux coûts et aux échéanciers, plutôt que de penser aux répercussions plus générales. Il y a eu une réduction du nombre de conseillers en rémunération, ce qui a entraîné de nombreux problèmes. Un système ne peut pas régler tous les problèmes dont un conseiller en rémunération est responsable, mais il y a aussi la culture qui consiste à ne pas dire la vérité aux hautes sphères lorsque quelque chose ne fonctionne pas bien. Nous voyons encore ces préoccupations pour d'autres aspects, qu'il s'agisse de projets de TI ou d'autres programmes. Je continue de penser que les observations de M. Ferguson sont tout à fait pertinentes pour tout projet ou programme que nous examinons actuellement.

Le président : En ce qui concerne nos fonctionnaires, qui sont au nombre d'environ 300 000 à l'échelle fédérale, sans compter les fonctionnaires provinciaux et territoriaux, songez-vous à examiner la façon dont les services étaient offerts dans l'ensemble du Canada avant la pandémie? Aujourd'hui, nous avons beaucoup plus de services qui utilisent des systèmes hybrides et aussi le travail à domicile. Avez-vous l'intention d'examiner ces questions pour voir quels sont les avantages, le cas échéant, par rapport à ce qui existait avant la COVID?

Mme Hogan : Je pense que c'est un problème auquel sont confrontées toutes les organisations, et non pas seulement la fonction publique fédérale. Quelqu'un m'a dit récemment qu'il s'agissait de la phase appelée « *messy middle* » en anglais, c'est-à-dire la transition des modalités de travail d'avant la pandémie

to now. What will society look like as we emerge? What will the federal public service look like as we navigate through the messy middle to a new way of working?

I haven't really turned my mind to what that will look like; if we should audit that. I think our organization is trying to figure it out, like every other organization. I hear the two sides to the coin in this situation. There are many individuals who flourished and worked very well from home for many reasons, such as a lack of commute or no longer being in a work environment where they felt they were receiving microaggressions, to many individuals who say working from home was really not good for them from a mental health perspective, from a social aspect. "My social environment was my workplace" for some individuals.

It is about finding that middle ground where everyone can flourish in the environment they are going to be in. I do think that the federal public service needs to land a little bit more on what that looks like before we can come in and help. I think it's very unique to every organization based on the services that they provide to Canadians across the public service.

The Chair: There is no doubt that the document from the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet entitled *Twenty-Ninth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada* would certainly be of interest to your offices and your responsibilities.

Before we adjourn, Ms. Hogan, do you have any closing remarks?

Ms. Hogan: I would just like to thank all of the honourable senators for inviting us. It was a pleasure. The time flew by. I'm very happy to see your interest in our work. I encourage you to invite us back and to invite the Commissioner of the Environment and Sustainable Development back. Maybe focus on 1 report instead of 10 or 11, but the depth and breadth of what you would like to cover is entirely up to you. It is always our pleasure.

I think committee involvement and interest in our work add to that pressure of actually driving a meaningful change. So I thank you for the interest and I hope that you will invite us back.

The Chair: Thank you, Ms. Hogan and the staff, for what you have shared with us. It has been interesting, informative and enlightening.

de COVID-19 à celles qui s'appliquent maintenant, après que tout le monde soit demeuré à la maison pour s'isoler. À quoi ressemblera la société au fur et à mesure que nous émergerons? À quoi ressemblera la fonction publique fédérale au moment où nous nous dirigeons vers une nouvelle façon de travailler?

Je n'ai pas vraiment réfléchi à ce à quoi cela ressemblera, ni déterminé si nous devrions vérifier cela. Je pense que notre organisation essaie de comprendre, comme toutes les autres organisations. J'entends les deux côtés de la médaille dans cette situation. De nombreuses personnes se sont épanouies et ont très bien travaillé de la maison pour de nombreuses raisons, parce qu'elles n'avaient pas besoin de se déplacer ou qu'elles évitaient de se trouver dans un milieu de travail où elles avaient l'impression de subir des microaggressions, tandis que de nombreuses autres disent que le travail à la maison n'a vraiment pas été bon pour elles du point de vue de la santé mentale, du point de vue social. Certaines personnes ont dit : « Mon milieu de travail était mon environnement social. »

Il s'agit de trouver un juste milieu où tout le monde peut s'épanouir dans l'environnement dans lequel il se trouvera. Je pense que la fonction publique fédérale devra en savoir un peu plus sur ce à quoi cela ressemblera avant que nous puissions intervenir. Je pense que c'est très particulier à chaque organisation en fonction des services qu'elle offre aux Canadiens dans l'ensemble de la fonction publique.

Le président : Il ne fait aucun doute que le document du greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet intitulé *Vingt-neuvième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada* intéresserait certainement votre bureau et concerne vos responsabilités.

Avant que nous levions la séance, madame Hogan, avez-vous des observations finales à faire?

Mme Hogan : Je remercie tous les honorables sénateurs de nous avoir invités. Ce fut un plaisir. Le temps a passé très vite. Je suis très heureuse de voir que vous vous intéressez à notre travail. Je vous encourage à nous réinviter, de même que le commissaire à l'environnement et au développement durable. Vous pourriez peut-être vous concentrer sur un rapport au lieu de 10 ou 11, mais la profondeur et l'étendue de vos travaux sont entièrement à votre discrétion. C'est toujours un plaisir pour nous.

Je pense que la participation et l'intérêt du comité à l'égard de notre travail ajoutent à la pression de provoquer un changement significatif. Je vous remercie donc de votre intérêt et j'espère que vous nous inviterez de nouveau.

Le président : Merci, madame Hogan, et merci au personnel pour vos interventions. C'était intéressant, instructif et éclairant.

Before we adjourn, I notice that Senator Dagenais had a question, and you agreed to send the response in writing. There was also the matter of Senator Loffreda, when he talked about IT, and Senator Forest, when he talked about the tax and whether there was a framework; the government had completed an analysis on the benefits and the challenges of it. Ms. Hogan, we would appreciate it if the written answer could be submitted to the clerk on Monday, October 17, before the end of the day. Do we agree on that?

Ms. Hogan: Yes.

The Chair: On this, thank you very much.

Honourable senators, we have completed our agenda, but before we adjourn the meeting, I have just been informed that leadership has made a decision, and we have just received the formal paperwork through the clerk and the committee that makes Senator Bovey a permanent member of the Finance Committee. Thank you very much and welcome to the team.

Senator Forest: A proud representative from the West, the first from the West. It is very important.

The Chair: We should also revisit having a senator from First Nations. Thank you.

(The committee adjourned.)

Avant de lever la séance, je remarque que le sénateur Dagenais avait une question et que vous avez accepté d'envoyer la réponse par écrit. Il y avait aussi la question du sénateur Loffreda, lorsqu'il a parlé de TI, et celle du sénateur Forest, lorsqu'il a parlé des impôts et de la question de savoir s'il y avait un cadre, si le gouvernement avait terminé une analyse des avantages et des défis de cela. Madame Hogan, nous apprécierions que la réponse écrite puisse être remise au greffier le lundi 17 octobre, avant la fin de la journée. Sommes-nous d'accord là-dessus?

Mme Hogan : Oui.

Le président : Sur ce, merci beaucoup.

Honorables sénateurs, nous avons épuisé notre ordre du jour, mais avant de lever la séance, je viens d'apprendre qu'une décision a été prise. Nous venons de recevoir les documents officiels par l'entremise de la greffière et du comité qui font de la sénatrice Bovey un membre permanent du Comité des finances. Merci beaucoup et bienvenue dans l'équipe.

Le sénateur Forest : Une fière représentante de l'Ouest, la première de l'Ouest. C'est très important.

Le président : Nous devrions aussi envisager d'inviter un sénateur des Premières Nations. Merci.

(La séance est levée.)
