

**EVIDENCE**

OTTAWA, Wednesday, May 3, 2023

The Standing Senate Committee on National Finance met with videoconference this day at 6:46 p.m. [ET] to examine the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2024.

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

[*English*]

**The Chair:** Honourable senators, I wish to welcome all of the senators as well as the viewers across our country, Canada, who are watching us on [sencanada.ca](http://sencanada.ca).

[*Translation*]

My name is Percy Mockler. I am a senator from New Brunswick and the Chair of the Standing Senate Committee on National Finance.

Now, I would like to go around the table and have my fellow senators introduce themselves, starting with the senator to my left.

**Senator Forest:** My name is Éric Forest, and I represent the Gulf senatorial division, in Quebec.

**Senator Gignac:** I am Clément Gignac from Quebec.

[*English*]

**Senator Shugart:** Good evening. Senator Ian Shugart from Ontario.

[*Translation*]

**Senator Loffreda:** I am Tony Loffreda from Quebec.

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

[*English*]

**Senator Duncan:** Good evening and welcome back. Senator Pat Duncan, Yukon.

**Senator Boehm:** Peter Boehm, Ontario.

**Senator Pate:** Kim Pate, and I live here on the unceded, unsurrendered territory of the Algonquin Anishinaabe.

**Senator Marshall:** Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador.

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

[*Translation*]

**Senator Dagenais:** I am Jean-Guy Dagenais from Quebec.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mercredi 3 mai 2023

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 46 (HE), avec vidéoconférence, pour examiner le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024.

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

[*Traduction*]

**Le président :** Je souhaite la bienvenue à tous les honorables sénateurs ainsi qu'à toutes les personnes au Canada qui nous regardent sur [sencanada.ca](http://sencanada.ca).

[*Français*]

Je suis Percy Mockler, sénateur du Nouveau-Brunswick, et je suis président du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

J'aimerais maintenant demander à mes collègues sénateurs et sénatrices de se présenter, en commençant à ma gauche.

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

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

[*Traduction*]

**Le sénateur Shugart :** Bonsoir. Sénateur Ian Shugart, de l'Ontario.

[*Français*]

**Le sénateur Loffreda :** Tony Loffreda, du Québec.

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

[*Traduction*]

**La sénatrice Duncan :** Bonsoir. C'est un plaisir de vous revoir. Sénatrice Pat Duncan, du Yukon.

**Le sénateur Boehm :** Peter Boehm, de l'Ontario.

**La sénatrice Pate :** Kim Pate. Je vis ici sur le territoire non cédé de la nation algonquine anishinabe.

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

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

[*Français*]

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

[English]

**The Chair:** This evening, we will resume our study on the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2024, which was referred to this committee by the Senate of Canada on March 7, 2023.

[Translation]

This evening, honourable senators, we have the pleasure of welcoming the Honourable Mona Fortier, P.C., M.P., President of the Treasury Board.

Thank you, minister, for agreeing to appear before the committee today. Thank you, as well, to your large team.

[English]

The minister is accompanied by members of her team from the Treasury Board of Canada, and I will ask each of them to introduce themselves if ever they are invited to answer a question.

[Translation]

As I understand it, minister, you will be with us for questions and answers, for about 75 minutes.

Nevertheless, we will be as flexible as possible. If need be, your team will be here for the second round.

[English]

We will now hear comments from the minister.

[Translation]

The floor is yours, minister.

**Hon. Mona Fortier, P.C., M.P., President of the Treasury Board:** Thank you very much, Mr. Chair. It's an honour to be here this evening.

I am happy to discuss the government's Main Estimates for 2023-24.

Here with me this evening are quite a few members of the Treasury Board Secretariat team. I'll list them quickly: Annie Boudreau, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector; Karen Cahill, Assistant Secretary and Chief Financial Officer; Samantha Tattersall, Assistant Comptroller General, Acquired Services and Assets Sector; Monia Lahaie, Assistant Comptroller General, Financial Management Sector; Stephen Burt, Chief Data Officer of Canada; Jean-François Fleury, Assistant Deputy Minister, Research, Planning and Renewal; Mireille Laroche,

[Traduction]

**Le président :** Ce soir, nous reprenons notre étude du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024, qui a été renvoyé à ce comité par le Sénat du Canada le 7 mars 2023.

[Français]

Honorables sénateurs et sénatrices, nous avons le plaisir d'accueillir ce soir l'honorable Mona Fortier, c.p., députée, présidente du Conseil du Trésor.

Merci à vous, madame la ministre, ainsi qu'à votre grande équipe, d'avoir accepté notre invitation à comparaître devant notre comité aujourd'hui.

[Traduction]

La ministre est accompagnée de membres de son équipe du Conseil du Trésor du Canada. Je leur demanderai de se présenter si jamais on les invite à répondre à une question.

[Français]

Madame la ministre, je comprends que vous serez avec nous pour la période des questions qui durera environ 75 minutes.

Cela dit, nous allons faire preuve de flexibilité. S'il y a lieu, votre équipe sera disponible pour la deuxième ronde de questions.

[Traduction]

Nous allons maintenant entendre la déclaration de la ministre.

[Français]

Madame la ministre, la parole est à vous.

**L'honorable Mona Fortier, c.p., députée, présidente du Conseil du Trésor :** Merci beaucoup, monsieur le président. C'est un honneur d'être parmi vous ce soir.

Je suis prête à discuter du Budget principal des dépenses du gouvernement pour l'exercice 2023-2024.

Je suis accompagnée de plusieurs membres de l'équipe du Secrétariat du Conseil du Trésor. Je vais donc les nommer rapidement : Annie Boudreau, secrétaire adjointe, Secteur de la gestion des dépenses; Karen Cahill, secrétaire adjointe et dirigeante principale des finances; Samantha Tattersall, contrôleur générale adjointe, Secteur des services acquis et des actifs; Monia Lahaie, contrôleur générale adjointe, Secteur de la gestion financière; Stephen Burt, dirigeant principal des données du Canada; Jean-François Fleury, sous-ministre adjoint,

Assistant Deputy Minister, People and Culture, Office of the Chief Human Resources Officer; and Rod Greenough, Executive Director, Expenditure Strategies and Estimates.

I work with them every single day, and I can tell you they are all hard-working people. I am very proud to have them on my team.

I would also like to acknowledge that we are on the traditional territory of the Anishinaabe Algonquin Nation.

[English]

Mr. Chair, as you know, through the Main Estimates and related documents, the government describes how it proposes to allocate resources, ensuring that spending is transparent and accountable to parliamentarians and also to Canadians.

I had the honour of tabling the Main Estimates for the 2023-24 fiscal year on February 15.

These estimates describe a responsible program of government spending that reflects the priorities of Canadians, including investing in Indigenous communities, national defence, the environment and skills development.

The Main Estimates present information on approximately \$433 billion in planned budgetary spending for 129 organizations to deliver programs and services to Canadians. That can be further broken down into \$198 billion in voted expenditures and approximately \$235 billion in statutory spending, already authorized through existing legislation.

The majority of expenditures in the Main Estimates are transfer payments made to other levels of government, other organizations and individuals. Transfer payments make up approximately 60% of expenditures, or just over \$261 billion.

[Translation]

Mr. Chair, I would like to highlight some significant changes in statutory spending. They include increases in transfer payments, most notably elderly benefits, the Canada Health Transfer and fiscal equalization; an increase in Climate Action Incentive payments; and an increase in interest on unmatured debt.

I also want to mention that the measures in Budget 2023 will be reflected in the next estimates documents. It's important to underscore the purpose of each. The budget allocates funding for

Planification, recherche et renouvellement; Mireille Laroche, sous-ministre adjointe, Personnes et culture, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines; Rod Greenough, directeur exécutif, Stratégies et prévisions des dépenses.

Je tiens à souligner que je travaille avec eux tous les jours et que ce sont tous de grands travailleurs. Je suis très fière de les avoir dans mon équipe.

Je voudrais aussi vous souhaiter la bienvenue sur le territoire traditionnel de la nation algonquine anishinabe.

[Traduction]

Monsieur le président, comme vous le savez, dans le Budget principal des dépenses et les documents connexes, le gouvernement décrit la façon dont il propose d'affecter les ressources dans le but d'assurer la transparence des dépenses et la responsabilité envers les parlementaires et la population canadienne.

J'ai eu l'honneur de déposer le Budget principal des dépenses pour l'exercice 2023-2024 le 15 février.

Ce budget des dépenses présente un programme responsable en matière de dépenses gouvernementales qui reflète les priorités des Canadiens, notamment les investissements dans les communautés autochtones, la défense nationale, l'environnement et le développement des compétences.

Le Budget principal des dépenses fournit de l'information sur des dépenses budgétaires prévues d'environ 433 milliards qui permettront à 129 organisations de fournir des programmes et des services aux Canadiens. Ce montant peut être divisé en dépenses votées de 198 milliards de dollars et en dépenses législatives d'environ 235 milliards de dollars qui sont déjà autorisées en vertu des lois en vigueur.

La majorité des dépenses du Budget principal des dépenses sont des paiements de transfert versés à d'autres ordres de gouvernement, à d'autres organisations et à des particuliers. Les paiements de transfert représentent environ 60 % des dépenses, soit un peu plus de 261 milliards de dollars.

[Français]

Monsieur le président, j'aimerais souligner certains changements importants dans les dépenses législatives. Il s'agit notamment de l'augmentation des paiements de transfert pour les prestations aux aînés, du Transfert canadien en matière de santé et de la péréquation fiscale, des paiements de l'incitatif à agir pour le climat, ainsi que des intérêts sur la dette non échue.

J'aimerais également mentionner que les mesures du budget de 2023 seront reflétées dans les prochains documents budgétaires. Il est important de souligner l'objectif des deux. Le

initiatives within the fiscal framework, and the estimates support the government's request for parliamentary authority to spend that money.

The purpose of the Main Estimates is not to seek approval for every item announced in the budget. It takes time to develop implementation plans that ensure the sound use of taxpayer money.

My department, the Treasury Board of Canada Secretariat, is requesting \$8.9 billion through these Main Estimates.

Of that amount, \$5.2 billion is broken down as follows: \$750 million for government contingencies; \$71 million for government-wide initiatives; \$3 billion for the operating budget; \$750 million for the capital budget carry forward; and \$600 million for payroll requirements.

These central votes support the Treasury Board in its roles as the Government of Canada's expenditure manager, employer and management board.

[English]

There is also approximately \$3.4 billion to make payments under the public service pension benefit and insurance plans, including the employer's share of health, income maintenance and life insurance premiums. The remaining amount, just under \$313 million, supports the operation and activities of the Treasury Board of Canada Secretariat.

Mr. Chair, these Main Estimates reflect our government's commitment to investing in the priorities of Canadians. Parliamentarians and Canadians must have a clear picture of how the government plans to invest funds so they can hold the government to account. That is why we continue to present information in an open, transparent and accountable manner.

Mr. Chair, I welcome your committee's review and study of these estimates as well as the study you recently started on the federal estimates process and other finance issues.

That was my conclusion, and I would now be pleased to answer any questions you may have. Thank you, *meegwetch*.

**The Chair:** Thank you, minister, for your statement.

Honourable senators, for the first round, we'll have six minutes each, and then we will look at a second round. Therefore, please ask your questions directly to the witnesses.

budget alloue des fonds dans le cadre financier pour des initiatives, et le budget des dépenses demande l'autorisation du Parlement pour dépenser cet argent.

Le Budget principal des dépenses n'est pas destiné à approuver chaque élément annoncé dans le budget, car il faut du temps pour concevoir des plans de mise en œuvre qui garantissent une bonne utilisation des fonds des contribuables.

Mon ministère, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, demande 8,9 milliards de dollars dans ce Budget principal des dépenses.

De ce montant, 5,2 milliards de dollars sont répartis comme suit : 750 millions de dollars pour les éventualités du gouvernement; 71 millions de dollars pour des initiatives pangouvernementales; 3 milliards de dollars pour le fonctionnement et 750 millions de dollars pour le report du budget d'immobilisations; 600 millions de dollars pour les dépenses en matière de rémunération.

Ces crédits centraux appuient le Conseil du Trésor dans son rôle de gestionnaire des dépenses, d'employeur et de directeur général du gouvernement du Canada.

[Traduction]

Il y a aussi un montant d'environ 3,4 milliards de dollars qui servira à effectuer des paiements au titre des régimes de pension, d'avantages sociaux et d'assurance de la fonction publique, ce qui inclut les cotisations de l'employeur aux primes d'assurance-maladie, d'assurance-salaire et d'assurance-vie. Le montant restant, soit un peu moins de 313 millions de dollars, est destiné au fonctionnement et aux activités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Monsieur le président, le Budget principal des dépenses reflète l'engagement de notre gouvernement à investir dans les priorités des Canadiens. Les parlementaires et les Canadiens doivent avoir une idée claire de la façon dont le gouvernement prévoit investir les fonds afin de pouvoir lui demander des comptes. C'est pourquoi nous continuons à présenter l'information de manière ouverte, transparente et responsable.

Monsieur le président, je suis ravie que votre comité examine ce budget des dépenses et qu'il ait récemment entamé une étude sur le processus budgétaire fédéral et d'autres questions financières.

Telle était ma conclusion, et je me ferai un plaisir de répondre à vos questions. Merci, *meegwetch*.

**Le président :** Merci de votre déclaration, madame la ministre.

Honorables sénateurs, pour le premier tour, nous aurons six minutes chacun, puis nous verrons ce qu'il en sera pour le deuxième tour. Par conséquent, veuillez poser vos questions aux

Witnesses, please respond concisely. In the meantime, the clerk will advise me if we go beyond the six minutes.

**Senator Marshall:** Thank you for being here tonight, minister. Welcome to you and to your officials.

My first question is very general in nature. It's an issue we've discussed before. It's regarding the Main Estimates document, the government's spending plan and all the complications there are tracking government spending.

You released your expenditure plan — that's what it's called — for 2023-24, and then a month later, we get Budget 2023 with some new spending. So that's the revised spending plan. So we'll see some more new spending plans. We'll see Supplementary Estimates (A), then we'll see Supplementary Estimates (B) and then Supplementary Estimates (C). Then we'll also have the Fall Fiscal Update, and then there is also usually a few little bills tossed in there, like maybe the dental program or something similar.

What's happening is we have to go from document to document to document to document, which is not really transparent. There is a lot of difficulty in following the money. We have had officials from other departments here before us. I have asked questions; for example, is there any money in the Department of National Defence for the 88 new fighter jets? You can't tell from the document, but the department can't tell us either. The same is true for the Volkswagen factory deal for \$13 billion. We asked Innovation, Science and Economic Development Canada, or ISED, if there is any money in the Main Estimates for that. They either wouldn't tell us or they couldn't tell us.

It's really a problem to follow the money.

Another problem we have is with the budget. We see money in Budget 2023, we see the money in your Main Estimates for the new fiscal year but the budget puts the money puts back in the old fiscal year, so it looks like the money is in there twice. There are several examples like that. One that comes to mind is with Crown-Indigenous Relations and North Affairs Canada. There's \$2.8 billion for a class settlement for one of the bands.

The last problem I'm going to bring forward is that when you look at the budget document, a lot of the new initiatives indicate that the money is already in the fiscal framework; take, for example, the Department of National Defence in chapter 5. The only problem is that the department can't tell us where it is in the

témoins directement. Les témoins sont priés de répondre de manière concise. La greffière m'aviserait si nous dépassons les six minutes.

**La sénatrice Marshall :** Je vous remercie d'être présente ce soir, madame la ministre. Bienvenue à vous et à vos collaborateurs.

Ma première question est très générale. Elle porte sur un sujet dont nous avons déjà discuté. Il s'agit du Budget principal des dépenses, du plan de dépenses du gouvernement et de toutes les complications liées au suivi des dépenses du gouvernement.

Vous avez publié votre plan de dépenses — c'est ainsi qu'on l'appelle — pour 2023-2024, et un mois plus tard, nous recevions le budget de 2023, qui contient de nouvelles dépenses. Il s'agit donc du plan de dépenses révisé. Nous verrons donc d'autres nouveaux plans de dépenses. Il y aura le Budget supplémentaire des dépenses (A), puis le Budget supplémentaire des dépenses (B) et enfin le Budget supplémentaire des dépenses (C). Nous aurons aussi la mise à jour économique de l'automne, et il y aura aussi quelques projets de loi portant par exemple sur le programme de soins dentaires ou quelque chose de semblable.

Ce qui se passe, c'est que nous devons passer d'un document à l'autre, ce qui ne correspond pas vraiment à de la transparence. Il est très difficile de suivre la trace de l'argent. Des fonctionnaires d'autres ministères ont témoigné ici devant nous. J'ai posé des questions. Par exemple, j'ai demandé s'il y avait de l'argent au ministère de la Défense nationale pour les 88 nouveaux avions de chasse. Ce n'est pas indiqué dans le document, mais le ministère ne peut pas nous le dire non plus. Il en va de même pour l'entente de 13 milliards de dollars qui a été conclue pour l'usine de Volkswagen. Nous avons demandé à Innovation, Sciences et Développement économique Canada, ou ISDE, si des fonds étaient prévus à cet effet dans le Budget principal des dépenses. On ne voulait ou ne pouvait pas nous le dire.

Il est vraiment difficile de suivre l'argent.

Un autre problème que nous rencontrons concerne le budget. Nous voyons de l'argent dans le budget de 2023, nous en voyons dans le Budget principal des dépenses pour le nouvel exercice, mais le budget replace l'argent dans l'exercice précédent, de sorte qu'il semble que l'argent apparaît deux fois. Il y a plusieurs exemples de ce genre. L'un d'entre eux qui me viennent à l'esprit concerne Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada. Il y a 2,8 milliards de dollars destinés au règlement d'un litige collectif d'une des bandes.

Le dernier problème que je vais soulever, c'est que dans le document budgétaire, pour un grand nombre de nouvelles initiatives, on indique que l'argent se trouve déjà dans le cadre financier. Prenons, par exemple, le ministère de la Défense nationale, au chapitre 5. Le seul problème, c'est que le ministère

fiscal framework, so I don't know if they don't know or they're not telling us.

The bottom line is that the Main Estimates document is not transparent. It's very difficult to follow. As the year progresses, we're going from document to document to document to document.

There was an effort made a number of years ago with former Minister Brison; he tried a few things, but nothing has happened since.

The issue of transparency — every time somebody stands up and says that the government is transparent, well, it's not being transparent. When can we expect to see a spending plan that's transparent and that people can follow? I'm not a novice; I'm used to looking at financial documents. I'm challenged in trying to follow your spending plan.

When are you going to do something with the estimates document so that we know we have a handle on what the government is spending?

**Ms. Fortier:** Thank you very much for your question and also for sharing how you feel about the information we are providing.

Our government is committed to transparency. It's also committed to being a responsible financial manager. We provide a lot of information, such as monthly financial results that are reported in the *Fiscal Monitor*. Departments provide quarterly financial reporting, annual audited financial statements are published in the *Public Accounts of Canada*, and we also table annual department plans and department results reports.

I was showing you my expenditure cycle. I have to tell you that I remember when former Minister Brison tried to see if it was possible, and after a year, it was not something that worked.

So instead, we decided to go back to the way we were doing it for pretty much ever. We decided to provide more information on the open portal data, on making sure that we have these opportunities to discuss. Therefore, the supply periods also give a good opportunity to give updates on where we're at.

I would thank you for giving us maybe some solutions that you might have so we can find ways to strengthen the information that we provide to you and to other parliamentarians and even to Canadians. The important thing is that we have really provided —

**Senator Marshall:** Is my time up? I can carry on?

ne peut pas nous dire où il se trouve dans le cadre financier. Je ne sais donc pas s'il ne le sait pas ou s'il ne nous le dit pas.

En fin de compte, le document du Budget principal des dépenses n'est pas transparent. Il est très difficile de suivre l'argent. Au fur et à mesure que l'année avance, nous passons d'un document à l'autre.

L'ancien ministre Brison a fait un effort il y a quelques années. Il a essayé des choses, mais rien ne s'est passé depuis.

La question de la transparence... Chaque fois que quelqu'un affirme que le gouvernement est transparent, eh bien, il ne l'est pas. Quand pouvons-nous espérer voir un plan de dépenses qui soit transparent et que les gens puissent suivre? Je ne suis pas une néophyte. J'ai l'habitude de consulter des documents financiers. J'ai du mal à suivre votre plan de dépenses.

Quand allez-vous faire quelque chose concernant le document des dépenses pour que nous sachions ce que le gouvernement dépense?

**Mme Fortier :** Je vous remercie beaucoup de votre question. Merci beaucoup également de m'avoir donné votre point de vue sur les renseignements que nous vous fournissons.

Notre gouvernement s'est engagé à faire preuve de transparence. Il s'est également engagé à être un gestionnaire financier responsable. Nous fournissons de nombreux renseignements, tels que les résultats financiers mensuels qui sont présentés dans *La revue financière*. Les ministères fournissent des rapports financiers trimestriels. Les états financiers annuels vérifiés sont publiés dans les *Comptes publics du Canada* et nous déposons des plans ministériels annuels et des rapports sur les résultats ministériels.

Je vous montrais mon cycle de dépenses. Je dois vous dire que je me souviens que l'ancien ministre Brison avait essayé de voir si c'était possible et qu'après un an, cela n'a pas fonctionné.

Nous avons donc décidé de revenir à la manière dont nous avons presque toujours procédé. Nous avons décidé de fournir plus de renseignements sur le portail de données ouvertes et de nous assurer que nous avons des occasions d'en discuter, comme nous le faisons présentement. Par conséquent, les périodes de crédits constituent également une bonne occasion de faire le point sur la situation.

Je vous remercie de nous proposer peut-être vos solutions afin que nous puissions trouver des moyens d'améliorer l'information que nous fournissons à vous, ainsi qu'à d'autres parlementaires et même aux Canadiens. L'important, c'est que nous ayons vraiment fourni...

**La sénatrice Marshall :** Est-ce que mon temps est écoulé? Puis-je continuer?

The problem is that — yes, I realize you're providing all this information like the *Fiscal Monitor*, et cetera, but the problem is that you're flipping from document to document to document, and you're looking at large sums of money, and you see it show up in two places or you can't find it, and nobody can tell you where it is. That's what the problem is.

Former Minister Brison did come up with a couple of things that were worth pursuing. I would encourage you to pursue. I don't know how anybody on the Finance Committee comes into this committee as a new member and tries to find it. But I did want to talk about —

**Ms. Fortier:** May I add one more comment maybe? Just to be in the way of offering the fact that I understand there are a lot of financial reports, but we do have to govern a country with different issues going on throughout the year. Therefore, sometimes we also need to assess new spending because of a situation. Therefore, I would challenge the fact that we cannot govern just by reports. We have to govern with a budget allocation, with the fact that we have a Throne Speech, by providing Canadians supports when they need it most.

Again, we can probably always strengthen the supply periods or the expenditure cycle, but we do have to realize that we have to have an opportunity to adapt and to accommodate while at the same time inform you, senator, and others and make sure that we have open information.

**Senator Marshall:** I appreciate that, but the challenge is trying to follow what you're doing and what exactly is in the numbers.

[Translation]

**Senator Forest:** Thank you, minister, for being here. I'm going to continue in the same vein as Senator Marshall, who has a lot of experience when it comes to financial scrutiny.

Take, for instance, the gross debt charges as a share of revenue. The debt-to-GDP ratio is often used to compare countries in the G7. In terms of gross debt charges as a share of total revenue, the latest available figures are from 2021-22. At that time, the gross charges, \$24.5 billion, as a share of total revenue, \$413 billion, were 59%. That seems like an enviable position to me.

The figures for 2022-23 aren't available, but it's estimated that the gross debt charges have gone up by \$10 billion. That would put them at \$34.5 billion, a 40% increase.

Le problème, c'est que... Oui, je comprends que vous fournissez tous ces renseignements, par exemple dans *La revue financière*, etc. Or, le problème, c'est qu'on passe d'un document à l'autre, qu'on voit de grosses sommes d'argent, et qu'on les voit apparaître à deux endroits ou qu'on ne les trouve pas et que personne ne peut dire où elles se trouvent. Voilà le problème.

L'ancien ministre Brison a proposé deux ou trois pistes qui méritaient d'être explorées. Je vous encourage à poursuivre dans cette voie. Je ne sais pas comment un nouveau membre du Comité des finances pourrait essayer de les trouver. Je voulais parler cependant...

**Mme Fortier :** Puis-je ajouter une observation? Je veux seulement dire que je comprends qu'il y a beaucoup de rapports financiers, mais nous devons gouverner un pays dans lequel différents enjeux se présentent tout au long de l'année. Par conséquent, nous devons parfois évaluer de nouvelles dépenses en raison d'une situation donnée. Nous ne pouvons pas gouverner uniquement sur la base de rapports. Nous devons gouverner en fonction d'une enveloppe budgétaire, du fait que nous avons un discours du Trône, en fournissant aux Canadiens du soutien lorsqu'ils en ont le plus besoin.

Encore une fois, nous pouvons probablement toujours améliorer les choses lorsqu'il s'agit des périodes de crédits ou du cycle de dépenses, mais nous devons comprendre que nous devons avoir la possibilité de nous adapter tout en vous informant, sénatrice, et d'autres personnes, et en nous assurant que nous disposons d'une information ouverte.

**La sénatrice Marshall :** Je vous remercie, mais le problème est d'essayer de suivre ce que vous faites et de déterminer ce que représentent exactement les chiffres.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Merci, madame la ministre, d'être avec nous. Je poursuis dans la même voie que ma collègue, la sénatrice Marshall, qui a beaucoup d'expérience en matière de vérification.

Prenons l'exemple des frais bruts de la dette par rapport aux revenus. On utilise souvent le ratio dette-PIB lorsqu'on se compare au G7. Pour ce qui est du poids des frais bruts de la dette sur l'ensemble des revenus, les dernières données disponibles sont celles de 2021-2022. À cette époque, les frais bruts s'élevaient à 24,5 milliards de dollars sur des revenus de 413 milliards de dollars, pour un poids de 59 %, ce qui m'apparaît comme une position enviable.

Nous ne disposons pas des chiffres pour 2022-2023, mais selon les estimations, les frais bruts de la dette ont augmenté de 10 milliards de dollars, passant ainsi à 34,5 milliards de dollars, ce qui représente une hausse de 40 %.

Do the Main Estimates for 2023-24 include a projection of the gross debt charges as a share of total revenue? To my mind, it's a big ticket item.

**Ms. Fortier:** First, thank you for your question. I brought a chart that was in the last budget. You're right that the debt has increased slightly. Historically speaking, however, it's lower than those of the other countries in the G7. In comparison, Canada has the lowest deficit and the lowest net debt-to-GDP ratio in the G7.

My colleague will tell you — and she can correct me if I'm wrong — that the next economic update will contain a better estimate, and it will answer your question.

**Annie Boudreau, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector, Treasury Board of Canada Secretariat:** Yes.

**Senator Forest:** Considering the impact of the pandemic, does a nearly 40% increase, from \$24.5 billion to \$34.5 billion, in gross debt charges as a share of total revenue seem realistic to you?

**Ms. Fortier:** I hope I can answer your question. The Minister of Finance tabled a budget that will allow us to bring down the debt. The deficit is projected to decline annually and return to 1% of GDP by at least 2025-26. That's what the minister indicated in her most recent budget.

**Senator Forest:** My next question is about something less expensive. I am deeply concerned about official languages. During the review of the Official Languages Act, we talked a lot about the need to put a single agency in charge of coordinating and implementing the act. That's something the Fédération des communautés francophones et acadienne was calling for.

Bill C-13, which is before the Senate, proposes that the Treasury Board play a leading role in the federal government with respect to implementation of the Official Languages Act.

How do you plan to fulfill that role? Have you estimated the additional capacity you would need to fully assume the important responsibility of protecting official languages?

**Ms. Fortier:** You're talking about my wheelhouse. As you know, I've also done a lot of work in relation to the modernization of the Official Languages Act. I'm proud to say, obviously, that once the bill is passed — hopefully soon — the

Avez-vous une estimation, dans le Budget principal des dépenses de 2023-2024, du poids des frais bruts de la dette sur l'ensemble des revenus? C'est un poste budgétaire de dépenses qui, à mon avis, est très important.

**Mme Fortier :** Premièrement, merci pour la question. Je me suis permis d'apporter le graphique figurant au dernier budget. Vous avez raison de dire que la dette a augmenté légèrement. Toutefois, elle est historiquement plus basse par rapport aux autres pays du G7. On peut se comparer et dire que le Canada va tout de même afficher le plus faible déficit et le plus faible ratio de la dette nette par rapport au PIB parmi les pays du G7.

Ma collègue vous dira — et elle pourra me corriger — que dans la prochaine mise à jour économique, on aura une meilleure estimation pour répondre à votre question.

**Annie Boudreau, secrétaire adjointe, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Oui.

**Le sénateur Forest :** Vu l'impact de la pandémie, l'augmentation de près de 40 %, de 24,5 à 34,5 milliards, vous semble-t-elle réaliste comme poids du frais brut de la dette?

**Mme Fortier :** J'espère pouvoir répondre à votre question. La ministre des Finances a présenté un budget qui fait en sorte qu'on va réduire la dette, et selon lequel le déficit devrait diminuer chaque année et revenir à 1 % du PIB, au moins en 2025-2026. C'est ce qu'elle a indiqué lors du dernier budget.

**Le sénateur Forest :** Ma prochaine question est moins coûteuse. Je suis très préoccupé par la question des langues officielles. Dans le cadre de la révision de la Loi sur les langues officielles, on a beaucoup parlé de la nécessité d'avoir une seule agence responsable de la coordination et de la mise en œuvre de la Loi sur les langues officielles. C'était entre autres une demande de la Fédération des communautés francophones et acadienne.

Le projet de loi C-13 est à l'étude au Sénat. Il propose que le Conseil du Trésor soit chargé de jouer un rôle de premier plan au sein du gouvernement fédéral en ce qui a trait à la mise en œuvre de la Loi sur les langues officielles.

Comment comptez-vous jouer ce rôle? Avez-vous fait une estimation des ressources supplémentaires qui pourraient être nécessaires afin d'assumer pleinement cette responsabilité importante de la protection de nos langues officielles?

**Mme Fortier :** Vous êtes dans mes cordes, parce que vous savez que j'ai aussi beaucoup travaillé sur la modernisation de la Loi sur les langues officielles. Je suis fière de dire, évidemment, qu'une fois que le projet de loi sera adopté — sous peu,

Treasury Board Secretariat will have an evaluation and monitoring role, as well as an obligation to play a larger role as a central agency.

Bear in mind that the Treasury Board Secretariat plays an internal role in government operations. The Department of Canadian Heritage plays an external role. The Department of Canadian Heritage still has a role in the approach we are taking.

Nevertheless, the Treasury Board Secretariat will take on a bit more responsibility when it comes to evaluation and monitoring. We want to make sure we have the best of both worlds, as they say. That's the idea, because the Treasury Board Secretariat doesn't have the expertise and resources to do what the Department of Canadian Heritage does.

Oversight of coordination and contributions will continue, and the Treasury Board Secretariat will have a larger role in monitoring.

**Senator Forest:** Do you have a sense of the additional capacity that new role will require?

**Ms. Fortier:** We are in the process of evaluating that. Ms. Laroche may have a better sense, as far as the details go, but even though the bill hasn't been passed yet, we are looking into that.

**Mireille Laroche, Assistant Deputy Minister, People and Culture, Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board of Canada Secretariat:** As far as the implementation of Bill C-13 is concerned, the 2021 economic update allocated funding to the Department of Canadian Heritage and the Treasury Board Secretariat for the first year of the bill's implementation. It was about \$16 million in total, and the Treasury Board Secretariat's share was about \$3.2 million.

Obviously, the bill is still making its way through Parliament, so amendments are possible. Once the bill has received Royal Assent, we'll have to re-evaluate the capacity required to implement the legislation.

**The Chair:** Would you mind introducing yourself, Ms. Laroche?

**Ms. Laroche:** Not at all. I am Mireille Laroche, Assistant Deputy Minister of People and Culture at the Treasury Board Secretariat.

**Senator Gignac:** Welcome, minister, and good evening to your officials.

je l'espère —, le Secrétariat du Conseil du Trésor aura un rôle d'évaluation et de surveillance, et qu'il aura l'obligation de jouer un plus grand rôle comme agence centrale.

Il faut aussi se rappeler que le Secrétariat du Conseil du Trésor joue un rôle interne pour ce qui est des opérations du gouvernement. Patrimoine canadien joue un rôle externe. Selon l'approche que nous entreprenons, nous gardons un rôle pour Patrimoine canadien.

Toutefois, on s'assure que le Secrétariat du Conseil du Trésor prend un peu plus de responsabilités maintenant, sur le plan de la surveillance et de l'évaluation. On veut s'assurer d'avoir ce que j'appelle « le meilleur des deux mondes ». C'est là notre intention, car le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a pas la capacité de faire ce que fait Patrimoine canadien.

On s'occuperait toujours de la coordination et des contributions, tout en s'assurant que le Secrétariat du Conseil du Trésor joue un plus grand rôle pour ce qui est de la surveillance.

**Le sénateur Forest :** Avez-vous une idée des ressources supplémentaires que nécessitera ce nouveau rôle?

**Mme Fortier :** Nous sommes en train de les évaluer. Mme Laroche a peut-être une meilleure idée que moi quant aux détails. Nous nous penchons sur cette question même si le projet de loi n'est pas encore adopté.

**Mireille Laroche, sous-ministre adjointe, Personnes et culture, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** En ce qui concerne la mise en œuvre du projet de loi C-13, la mise à jour économique de 2021 avait alloué des fonds à Patrimoine canadien et au Secrétariat du Conseil du Trésor pour la première année de la mise en œuvre de la loi. Le montant global était d'environ 16 millions de dollars, celui attribué au Secrétariat du Conseil du Trésor étant d'environ 3,2 millions de dollars.

Naturellement, le projet de loi suit le processus législatif et il est possible que des amendements soient apportés. On devra donc refaire une évaluation une fois que le projet de loi aura obtenu la sanction royale, pour connaître les ressources nécessaires pour le mettre en œuvre.

**Le président :** Madame Laroche, pouvez-vous vous présenter?

**Mme Laroche :** Bien sûr. Je suis Mireille Laroche, sous-ministre adjointe, Personnes et culture, du Secrétariat du Conseil du Trésor.

**Le sénateur Gignac :** Bienvenue, madame la ministre. J'offre mes salutations à votre équipe.

We are fortunate to have all of you here as witnesses, as we examine the Main Estimates. I can't resist the temptation to bring up the agreement you signed with the public servants. Congratulations on the agreement.

Reaching an agreement with public servants is often a test of survival for the President of the Treasury Board.

Can you confirm that the new agreement will cost \$1.3 billion annually, as reported in the media? Does that amount include the \$2,500 lump-sum payments that will go to 120,000 unionized workers?

**Ms. Fortier:** First off, thank you for the kind words. I had an entire team supporting me for weeks. We entered into mediation on April 2 and we were able to reach a deal in the early hours of Sunday morning.

The deal will cost \$1.3 billion per year, but keep in mind that the union was initially asking for an agreement valued at \$3.1 billion. We were able to negotiate a deal that was less expensive than what had initially been requested.

As for the \$2,500 per person within...

**Senator Gignac:** Is it \$1.3 billion the first year, including the \$2,500 payments for the 120,000 unionized workers? That means millions of dollars more in the first year.

**Ms. Fortier:** No, we will adjust on the basis of that amount. When the deal is ratified, we'll be able to adjust the amount.

**Senator Gignac:** I see. If my math is right, it's an extra \$200 million or \$300 million the first year.

Can I assume — since there are 335,000 or 350,000 public servants and this is just one group — that...

**Ms. Fortier:** It's 120,000 workers across the four groups.

**Senator Gignac:** Is there an expectation of a minimum threshold for the next negotiations? Surely, executives are expecting pay increases as well. Can we extrapolate and say that this is the type of deal that would reasonably be signed in the case of the other collective agreements?

**Ms. Fortier:** Back in November, when we signed our first agreement, with the financial officers, we agreed on a 2% increase for the first or second year, I can't remember. This year, the four agreements include a lump-sum payment. That's a first.

Nous étudions le Budget principal des dépenses. Toutefois, nous avons la chance de vous avoir comme témoins. Je ne peux résister à la tentation de revenir à l'entente que vous avez conclue avec les gens de la fonction publique. Je tiens à vous féliciter pour cette entente.

C'est souvent un test de survie pour le président du Conseil du Trésor de pouvoir conclure une entente avec les salariés.

Pouvez-vous confirmer que cette nouvelle entente va coûter 1,3 milliard de dollars par année, selon ce qui est rapporté dans les journaux? Est-ce que ce montant inclut le montant forfaitaire de 2 500 \$ qui sera versé aux 120 000 syndiqués en question?

**Mme Fortier :** Tout d'abord, je vous remercie des compliments. Nous avons profité de toute une équipe pendant plusieurs semaines. Nous avons commencé la médiation le 2 avril et nous avons réussi à conclure une entente, dimanche dernier, au petit matin.

Cela va coûter 1,3 milliard de dollars par année. Sachez que la demande initiale était de 3,1 milliards de dollars. Nous avons réussi à négocier un montant inférieur à la demande au départ.

Pour ce qui est des 2 500 \$ par personne à l'intérieur...

**Le sénateur Gignac :** Est-ce un montant de 1,3 milliard de dollars la première année, y compris les 2 500 \$ pour les 120 000 employés syndiqués? Parce qu'à ce moment-là, on parle de plusieurs millions additionnels pour la première année.

**Mme Fortier :** Non, nous allons faire des ajustements en fonction de ce montant. Quand l'entente sera ratifiée, nous pourrions ajuster le montant.

**Le sénateur Gignac :** D'accord. On parle donc de 200 ou 300 millions de dollars additionnels pour la première année, si mes calculs sont bons.

Dois-je conclure — il y a quand même 335 000 ou 350 000 fonctionnaires, on ne parle ici que d'un groupe — qu'on peut...

**Mme Fortier :** On parle de 120 000 fonctionnaires parmi ces quatre groupes.

**Le sénateur Gignac :** Est-ce qu'on va s'attendre à un seuil minimum pour les prochaines négociations? Les cadres aussi doivent s'attendre à des augmentations. Est-ce qu'on peut extrapoler en disant que c'est le genre d'entente qu'il serait raisonnable de conclure pour les autres conventions collectives?

**Mme Fortier :** En novembre dernier, lorsque nous avons conclu notre première entente avec les agents financiers, nous avons 2 % d'augmentation pour la première ou la deuxième année; j'oublie. Cette année, ces quatre ententes représentent un montant forfaitaire. C'est la première fois que nous amenons cela.

The good news is that we were able to sign an agreement for four years, instead of three. That brings stability and gives us a year and a half before we have to go back to the bargaining table.

As you can appreciate, the agreements have to be ratified, and then we'll see whether the same approach will be used going forward.

I also think this was a unique set of circumstances. We've just come through the pandemic. Employees, or public servants, had to work very hard during the pandemic to administer all the programs that were introduced to support Canadian workers and families.

There was an intention to give them a certain amount, given the situation in 2021. We agreed to a 1.5% increase to compensate for a tough time in 2021.

Will something similar happen again? I don't know, but we took into account the work people did during the pandemic.

**Senator Gignac:** I'm not sure you'll be able to answer my next question in a minute, since it'll probably take that long just to preface it.

I was pleasantly surprised that the government's operating expenses are projected to decrease over the next five years, according to the budget.

I've been keeping a close eye on public finances for more than 30 years, and I'm looking at the government's record since 2015. Obviously, spending has gone up by 60%, but as Senator Loffreda pointed out, it makes sense that the numbers are so big, with GDP, inflation and the population all growing.

I want to look at it as a share of GDP, and if you take inflation and population growth out of the equation, federal expenditures as a share of GDP were 13.6% at the time. Now, they're at 15.7%. I'm not including the transfers to the provinces or the transfers to individuals. I'm looking strictly at direct government expenditures. They went from 6.1% to 8.1% of GDP, and it goes up every year.

What's your recipe for reducing the share of federal expenditures from 8.1% to 7%? I'm excluding transfers to the provinces and transfers to individuals, and accounting for decreases in direct program expenditures. What steps are you going to take to reduce program expenditures as a share of GDP? We haven't seen things at this level in seven years.

La bonne nouvelle que je voulais partager avec vous, c'est le fait que nous avons réussi à signer pour quatre ans et non trois ans. Nous venons d'annoncer une stabilité et de nous donner un an et demi avant de recommencer les négociations.

Vous comprendrez que nous allons ratifier ces ententes-là, puis nous verrons si cette approche sera ou non renouvelée à l'avenir.

Je pense qu'on était aussi dans une situation assez particulière, si je peux me permettre. On vient de traverser la pandémie. Les travailleurs ou les fonctionnaires ont dû travailler très fort pendant la pandémie pour soutenir tous les programmes mis de l'avant pour les travailleurs, les Canadiens, les familles.

Il y avait aussi cette intention de leur donner un montant, compte tenu de la situation de 2021. Nous avons convenu d'accorder une augmentation de 1,5 % pour compenser une période difficile en 2021.

Est-ce qu'une telle situation va se reproduire à l'avenir? Je ne peux pas dire oui ou non, mais nous avons pris en considération le travail qui a été fait pendant la pandémie.

**Le sénateur Gignac :** Je ne suis pas certain que vous allez pouvoir répondre à ma prochaine question en une minute. Mon préambule risque de prendre une minute.

Dans les projections budgétaires, je suis agréablement surpris de voir que les charges de fonctionnement du gouvernement vont diminuer au cours des cinq prochaines années.

Je suis de près les finances publiques depuis au-delà de 30 ans et, depuis 2015, je regarde la feuille de route. Évidemment, les dépenses ont augmenté de 60 %. Toutefois, comme mon collègue le sénateur Loffreda l'a dit, il est normal que les chiffres soient impressionnants en raison de l'augmentation du PIB, de l'inflation et de la population.

Je ramène cela en pourcentage du PIB, donc à ce moment-là, si on annule l'inflation et l'augmentation de la population, les dépenses du gouvernement fédéral en pourcentage du PIB étaient, à l'époque, de 13,6 %. Maintenant, elles sont de 15,7 %. J'exclus les transferts aux provinces, j'exclus les transferts aux individus et je me limite aux charges directes du gouvernement. On est passé de 6,1 à 8,1 % du PIB. Ce pourcentage augmente chaque année.

Quelle sera votre recette pour arriver à ce que la taille du gouvernement fédéral — quand on exclut les transferts aux provinces, les transferts aux particuliers et quand les charges directes des programmes vont diminuer — passe de 8,1 % à 7 %? Quelles mesures allez-vous mettre en place pour réduire la taille des charges des programmes en pourcentage du PIB, puisque cela n'a jamais été observé depuis sept ans?

**Ms. Fortier:** Thank you for your question. Since it was a long question, I'll keep my answer short for the sake of time.

I can tell you that our government is very ambitious. We've introduced a host of programs. We've also put a great deal of effort into reconciliation with Indigenous peoples. You can see that here. It's one of the major investments in these Main Estimates.

With such an ambitious agenda, we've also started thinking, this year, about how we can continue to do things responsibly, taking into account our operational spending. We will probably talk about it this evening, but we are in the process of refocusing spending. I'd be happy to tell you more about that in the next round.

**Senator Gignac:** It will have to wait until the second round.

Thank you, minister.

[English]

**Senator Smith:** Welcome, minister. In late 2022, you issued a directive that government workers were to return to the office for a minimum of two to three days a week. You were quoted as saying you wanted to make sure that there was consistency across departments and that the return-to-office mandate was not an issue to be decided at the collective bargaining table.

I'm just wondering, now that you have the tentative agreement with the Public Service Alliance of Canada, or PSAC, could you disclose why and how your team decided to discuss this mandate at the bargaining table? Given that you have made concessions about telework, will other federal workers expect the same concessions in their collective bargaining?

**Ms. Fortier:** First, thank you for your question. I'm not sure I would use the word "concessions" as the hybrid work has evolved, of course, since the pandemic.

We were in a situation where public servants had to work by necessity from home and, thereafter, started to be able to work up to three days from home because we're developing that hybrid model.

We are trying to get — and again I use this expression — the best of both worlds. We have to make sure that public servants are delivering the best services to Canadians. Therefore, being able to work from home, up to three days a week, is something that we are at right now.

**Mme Fortier :** Merci de la question. Étant donné que vous avez posé une longue question, ma réponse sera courte, car il ne reste pas beaucoup de temps.

Je peux vous dire que nous avons un gouvernement très ambitieux. Nous avons mis de l'avant beaucoup de programmes. Nous avons également déployé beaucoup d'efforts dans tout l'exercice de réconciliation avec les Autochtones. Vous le voyez présentement : c'est l'un des investissements importants dans le cadre du Budget principal des dépenses actuel.

Avec un programme ambitieux comme celui-ci, nous avons aussi commencé à penser, cette année, à la façon dont nous pouvons continuer à être responsables et à nous pencher sur nos dépenses opérationnelles. Nous allons probablement en parler ce soir, mais nous sommes en train de recentrer nos dépenses. Cela me fera plaisir de vous parler de cet exercice à une autre ronde de questions.

**Le sénateur Gignac :** Cela pourrait être à la deuxième ronde.

Merci, madame la ministre.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** Bienvenue, madame la ministre. À la fin de l'année 2022, vous avez émis une directive selon laquelle les fonctionnaires devaient retourner au bureau au moins deux à trois jours par semaine. Vous avez déclaré que vous vouliez vous assurer qu'il y avait une uniformité entre les ministères et que le retour obligatoire au bureau n'était pas une question à trancher à la table des négociations collectives.

Maintenant que vous avez conclu une entente de principe avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada, ou l'AFPC, pourriez-vous nous dire pourquoi et comment votre équipe a décidé de discuter du retour obligatoire au bureau à la table de négociation? Étant donné que vous avez fait des concessions sur le télétravail, est-ce que les autres travailleurs fédéraux s'attendent à obtenir les mêmes concessions dans le cadre de leurs négociations collectives?

**Mme Fortier :** Tout d'abord, je vous remercie de votre question. Je ne suis pas sûre que j'utiliserais le mot « concessions », car le modèle de travail hybride a évolué, bien sûr, depuis la pandémie.

Nous étions dans une situation où les fonctionnaires devaient, par la force des choses, travailler depuis leur domicile. Par la suite, ils ont commencé à pouvoir travailler jusqu'à trois jours à la maison parce que nous élaborons ce modèle hybride.

Nous essayons d'obtenir — et j'utilise à nouveau cette expression — le meilleur des deux mondes. Nous devons nous assurer que les fonctionnaires fournissent les meilleurs services aux Canadiens. Par conséquent, la possibilité de travailler à domicile, jusqu'à trois jours par semaine, c'est là où nous en sommes actuellement.

But at the negotiating table, I have to say that I kept a red line on making sure that it was still the right of management to make decisions on how the hybrid model will be pursued.

Where we made an interesting compromise is that we will be reviewing the telework directive which hasn't been reviewed since 1993. That is what we have decided, with the union, with a letter of intent that is not part of the collective bargaining agreement, to have that review together. That will also give us an opportunity to better understand what is happening for workers, what their thoughts are, how the union believes that hybrid by design can contribute to delivering services to Canadians. That's the first thing.

The second is a mechanism, again non-grievable, not part of the collective bargaining agreement but in the letter of intent, to give opportunities to have this mechanism for unions and managers to have conversations about the different preoccupations they may have about the hybrid model. It's not just the question of working from home or working from the office. It's the whole hybrid telework model. That will also give us a good case-by-case way to understand preoccupations. At the end of the day, though, that information will be taken by the manager, and then the decision will be made by the manager.

Therefore, I think we found a good place to make sure the union has participation but not being into the collective bargaining agreement per se.

**Senator Smith:** Do you have any numbers that you could provide to us in terms of how many people within PSAC are working at home versus the office? What's the mix?

**Ms. Fortier:** It's a very good question. At Treasury Board, from our directive, we don't necessarily have all the numbers from all the departments. We are starting to gather some intelligence and data, but it is the department's prerogative regarding how they will assess and determine the "up to three days" for their delivery.

**Senator Smith:** I asked because you hear that the numbers of public servants are growing, and when you look at numbers growing and the costs associated with the number of people within that particular group, you start to ask what types of efficiencies we are getting out of that group.

**Ms. Fortier:** That's a good question.

That's part of the transformation and delivery of our programs and services. Of course, we were affected deeply by the pandemic, like all organizations. As I said, at the beginning of the pandemic's onset, we were working from home by necessity,

Mais je dois dire qu'à la table des négociations, j'ai voulu m'assurer que la gestion avait toujours le droit de prendre des décisions sur la manière dont le modèle hybride serait appliqué.

Nous sommes parvenus à un compromis intéressant, c'est-à-dire que nous allons revoir la directive sur le télétravail, ce qui n'a pas été fait depuis 1993. C'est ce que nous avons décidé, avec le syndicat, par une lettre d'intention qui ne fait pas partie de la convention collective, afin de procéder ensemble à cette révision. Cela nous donnera également l'occasion de mieux comprendre ce qui se passe pour les travailleurs, ce qu'ils pensent, la mesure dans laquelle le syndicat estime que le modèle hybride peut contribuer à la prestation de services aux Canadiens. C'est la première chose.

La deuxième chose, encore une fois cela ne peut faire l'objet d'un grief et ne fait pas partie de la convention collective, mais de la lettre d'intention, c'est un mécanisme qui permet aux syndicats et aux gestionnaires de discuter des différentes préoccupations qu'ils peuvent avoir à propos du modèle hybride. Il ne s'agit pas seulement de la question du travail à domicile ou du travail au bureau. Il s'agit de l'ensemble du modèle hybride de télétravail. Cela nous permettra également de comprendre les préoccupations au cas par cas. Au bout du compte, cependant, ces renseignements seront examinés par le gestionnaire et la décision sera prise par le gestionnaire.

Par conséquent, je pense que nous avons trouvé un bon moyen de garantir la participation du syndicat, sans pour autant que cela fasse partie de la convention collective en tant que telle.

**Le sénateur Smith :** Pouvez-vous nous fournir des données sur le nombre de personnes qui, au sein de l'AFPC, travaillent à la maison? Quelle est la proportion?

**Mme Fortier :** C'est une très bonne question. Au Conseil du Trésor, selon notre directive, nous n'avons pas nécessairement toutes les données de tous les ministères. Nous commençons à recueillir des renseignements et des données, mais il appartient au ministère de déterminer la façon dont il prendra une décision quant à la question du travail à domicile jusqu'à trois jours par semaine.

**Le sénateur Smith :** J'ai posé la question parce qu'on entend dire que le nombre de fonctionnaires augmente, et lorsqu'on regarde les chiffres qui augmentent et les coûts associés au nombre de personnes au sein de ce groupe particulier, on commence à se demander quels types de gains d'efficacité on obtient de ce groupe.

**Mme Fortier :** C'est une bonne question.

Cela fait partie de la transformation et de la prestation de nos programmes et services. Bien sûr, nous avons été profondément touchés par la pandémie, comme toutes les organisations. Comme je l'ai dit, au début de la pandémie, nous travaillions à

and now we are able to create hybrid by design. That will continue.

We can also look at what other jurisdictions are doing. I know that we're following other provinces, because we are aligned with them. If I am not mistaken, Alberta and Quebec are up to two or three days a week, and other provinces have been sharing with us.

I think we'll have to look at how we best deliver services to Canadians and how we can bring the best of both worlds to that delivery of services.

**Senator Smith:** If Ms. Boudreau could send us numbers on how many people are being affected by this, that would be great.

**Senator Pate:** Thank you, Minister Fortier and all your officials, for being here.

When the Parliamentary Budget Officer was here, you heard some of the issues that were raised already in terms of the difficulty of properly auditing the Main Estimates when they come out before the budget. As you know, it was a recommendation of the 2019 House of Commons Standing Committee on Government Operations and Estimates, that when they release their findings, to have the Government of Canada reform its processes so that the cabinet and Treasury Board approval of budget measures are done in tandem in order for these measures to be included in the Main Estimates and to ensure the alignment of the budget and Main Estimates.

You mentioned there had been some experimentation by former Minister Brison. I'm curious as to what the specific reasons were, from your perspective, that some of those measures didn't work. Also, what are you looking to do in order to improve those measures?

Linked to that, the Parliamentary Budget Officer also raised the fact that the targets and departmental results reports — one, the dates are not predictable and sometimes come out as long as eight months after. If that's incorrect, I would be happy to get information that corrects it. But he mentioned that the targets and departmental results are largely determined by the public servants responsible for producing them, and sometimes, that means the measures, in his opinion, might be too low or they might not set the bar sufficiently high to be able to make a more transparent and fulsome assessment.

domicile par la force des choses. Maintenant, nous sommes capables de créer un modèle hybride. Cela se poursuivra.

Nous pouvons aussi regarder ce qui se fait ailleurs. Je sais que nous suivons ce que font d'autres provinces. Si je ne me trompe pas, l'Alberta et le Québec sont passés à deux ou trois jours par semaine, et d'autres provinces nous disent comment elles procèdent.

Je pense que nous devons déterminer la meilleure façon de fournir des services aux Canadiens et la façon dont nous pouvons apporter le meilleur des deux mondes dans la prestation des services.

**Le sénateur Smith :** Si Mme Boudreau pouvait nous envoyer des données sur le nombre de personnes touchées par cette mesure, ce serait formidable.

**La sénatrice Pate :** Je vous remercie, madame la ministre, d'être ici aujourd'hui. J'aimerais également remercier vos fonctionnaires de vous avoir accompagnée.

Vous avez entendu certaines des questions qui ont déjà été soulevées, lorsque le directeur parlementaire du budget a comparu devant le comité, sur la difficulté d'auditer adéquatement le Budget principal des dépenses lorsqu'il est publié avant le budget. Comme vous le savez, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes a recommandé, en 2019, que le gouvernement du Canada réforme ses processus, lorsqu'il publie ses conclusions, de manière à ce que l'approbation des mesures budgétaires par le Cabinet et le Conseil du Trésor se fasse en même temps, afin que ces mesures soient incluses dans le Budget principal des dépenses et que les dépenses prévues dans le Budget principal des dépenses et le budget concordent.

Vous avez mentionné que le ministre précédent, M. Brison, avait fait quelques expériences. J'aimerais beaucoup savoir quelles sont les raisons précises, selon vous, pour lesquelles certaines de ces mesures n'ont pas fonctionné. Par ailleurs, qu'envisagez-vous de faire pour améliorer ces mesures?

Dans le même ordre d'idées, le directeur parlementaire du budget a également soulevé le fait que les objectifs et les rapports sur les résultats ministériels... D'une part, les dates ne sont pas prévisibles et ils sont parfois publiés jusqu'à huit mois plus tard. Si c'est faux, je serais heureuse d'obtenir des renseignements qui corrigent ce que j'ai entendu. Mais il a indiqué que les objectifs et les résultats ministériels sont en grande partie déterminés par les fonctionnaires chargés de les produire et que cela signifie parfois que les mesures, à son avis, peuvent être trop faibles ou que les objectifs ne sont pas assez élevés pour leur permettre de faire une évaluation plus transparente et plus complète.

I'm curious as to what your response is to those concerns of the Parliamentary Budget Officer and whether you're looking at amending any of those processes as well.

**Ms. Fortier:** Thank you for those thorough questions.

I also respect the Parliamentary Budget Officer in all of his work. I have to say, though, that it is sometimes difficult to keep track of Mr. Giroux's position. In February, he said the targets were fairly easy to achieve most of the time, and then in his latest report, he was complaining that not enough were met. So it's sometimes difficult to find.

The bottom line is that our government sets ambitious targets to improve Canadians' quality of life, and we have been delivering. Also, we have been making sure that we are increasing opportunities to be transparent and accountable through the estimates process that we have currently. We also make sure that information is readily available as soon as possible.

I know the Main Estimates must be tabled on or before March 1. This year, we tabled on February 15, and then we tabled three weeks later, because there was a two-week "parliamentary pause," I will say — because it's not a break, believe me; it's just a pause — and we tabled the departmental plans on March 9.

Therefore, we are really taking all of the opportunities to make sure we table on time and in — I don't want to say quick — but in an efficient pattern.

Did you want to add regarding former Minister Brison's approach?

**Annie Boudreau, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector, Treasury Board of Canada Secretariat:** Thank you.

I will go back to the timeline between tabling the Main Estimates and tabling the departmental plans. As the minister said, there were 16 days between the two this year because of the two-week pause. Last year and the year before, it was one day in between, and the prior year, it was tabled at the same time.

That is just to confirm that we're making the effort to be able to provide everything at the same time so you can have all the information in front of you in order to have a better understanding of the Government of Canada's expenses.

To go back to your question about what did not work in 2017 and 2018, at that time, it was the perfect alignment between the federal budget and the Main Estimates. The Main Estimates were

J'aimerais donc connaître votre réponse aux préoccupations du directeur parlementaire du budget et j'aimerais savoir si vous envisagez de modifier l'un ou l'autre de ces processus.

**Mme Fortier :** Je vous remercie de ces questions approfondies.

Je respecte également l'ensemble du travail du directeur parlementaire du budget. Je dois cependant dire qu'il est parfois difficile de suivre la position de M. Giroux. En février, il a déclaré que les objectifs étaient assez faciles à atteindre la plupart du temps, mais dans son dernier rapport, il se plaignait qu'un nombre insuffisant d'entre eux avaient été atteints. Il est donc parfois difficile de s'y retrouver.

Ce qu'il faut retenir, c'est que notre gouvernement fixe des objectifs ambitieux pour améliorer la qualité de vie des Canadiens, et que nous les atteignons. Par ailleurs, nous veillons à multiplier les occasions de faire preuve de transparence et de reddition de comptes dans le cadre du processus d'examen des prévisions budgétaires dont nous disposons actuellement. Nous veillons également à publier les renseignements pertinents le plus rapidement possible.

Je sais que le Budget principal des dépenses doit être déposé au plus tard le 1<sup>er</sup> mars. Cette année, nous l'avons déposé le 15 février, puis trois semaines plus tard, en raison de la « pause parlementaire » de deux semaines — ce n'est pas une pause, croyez-moi, c'est seulement une suspension —, nous avons déposé les plans ministériels, soit le 9 mars.

Par conséquent, nous saisissons vraiment toutes les occasions de nous assurer que nous présentons nos budgets à temps et de manière efficace, pour ne pas dire rapide.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose au sujet de l'approche de l'ancien ministre Brison?

**Annie Boudreau, secrétaire adjointe, Secteur de la gestion des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Je vous remercie.

J'aimerais revenir sur la période entre le dépôt du Budget principal des dépenses et le dépôt des plans ministériels. Comme l'a dit la ministre, il s'est écoulé 16 jours entre les deux cette année à cause de la pause de deux semaines. L'année dernière et l'année précédente, il s'était écoulé une journée entre les deux, et l'année précédente, les deux ont été déposés en même temps.

Je ne fais que confirmer que nous nous efforçons de tout publier en même temps pour que vous puissiez avoir tous les renseignements nécessaires pour mieux comprendre les dépenses du gouvernement du Canada.

Pour revenir à votre question sur ce qui n'a pas fonctionné en 2017 et 2018, à l'époque, c'était l'alignement parfait entre le budget fédéral et le Budget principal des dépenses. Le Budget

not tabled March 1 but on April 16 to give us the time to be able to account for the current budget expenses.

At that time, the amount was included under a central vote under the Treasury Board of Canada Secretariat. Every time a department would come to Treasury Board to get the approval to go with the implementation, the money will be released.

But parliamentarians thought that they were kind of losing a little bit of control in terms of the expenses, so the year after that — the second year — we decided to allocate the amount in individual plans for individual departments. Once again, it was perceived as a lack of control. That's why it was decided to stop the project and revert back to the Main Estimates on March 1. We tried for two years.

**Senator Boehm:** Minister, welcome. I'll join my colleagues in congratulating you in your role in getting a settlement with PSAC. My question is in that vein, following on from Senator Gignac and Senator Smith earlier.

With new agreements on remote work, I'm wondering about the impact on local businesses, especially in parts of urban areas in the country that had heavy traffic pre-pandemic from public servants. There is not a more concentrated area of Ottawa. Many businesses have relied upon proximity to federal buildings, the LRT and bus stations, and the presence of public servants. There was an uptick over the past two weeks in terms of foot traffic around this precinct, and businesses appreciated that.

But I'm raising this point specifically as an Ottawa-based senator to you as an Ottawa MP, and, as I keep reminding you, you are my MP.

I agree with the need for government to be flexible regarding reasonable remote work, and that is largely a positive development as we've learned from the pandemic, but it's no secret that local businesses have suffered due to reduced foot traffic.

I'm wondering whether, through all of this, the government is contemplating a plan to help out small local businesses that are maybe struggling to stay afloat because of the entrenched remote work arrangements now. But also as you look into the future, it seems to me you could achieve some economies of scale in terms of real estate. There is a lot of governmental real estate around town, and perhaps this is where we could look at future housing options to deal with that crisis and other things. I'm wondering if you would take a venture in projecting what the next future might look like.

principal des dépenses n'a pas été déposé le 1<sup>er</sup> mars, mais le 16 avril, afin de nous donner le temps de tenir compte des dépenses du budget à ce moment-là.

À l'époque, le montant était inscrit dans un crédit central du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Chaque fois qu'un ministère demandait au Conseil du Trésor l'autorisation de procéder à la mise en œuvre, les fonds étaient débloqués.

Toutefois, les parlementaires ont estimé qu'ils perdaient ainsi un peu le contrôle des dépenses, et l'année suivante — la deuxième année —, nous avons décidé d'allouer le montant dans un plan individuel pour chaque ministère. Une fois de plus, cela a été perçu comme une perte de contrôle. C'est la raison pour laquelle il a été décidé d'arrêter le projet et de revenir au dépôt du Budget principal des dépenses le 1<sup>er</sup> mars. Nous avons donc essayé ce système pendant deux ans.

**Le sénateur Boehm :** Bienvenue, madame la ministre. Je me joins à mes collègues pour vous féliciter du rôle que vous avez joué dans l'obtention d'un règlement avec l'AFPC. Ma question s'inscrit dans le même ordre d'idées et fait suite aux questions posées plus tôt par le sénateur Gignac et le sénateur Smith.

Je m'interroge au sujet de l'impact des nouvelles ententes sur le travail à distance sur les entreprises locales, surtout dans les régions urbaines du pays qui, avant la pandémie, connaissaient un fort achalandage de fonctionnaires. Il n'y a pas d'endroit plus concentré à Ottawa. De nombreuses entreprises dépendent de la proximité des édifices fédéraux, du train léger et des arrêts d'autobus, ainsi que de la présence des fonctionnaires. Au cours des deux dernières semaines, il y a eu une augmentation de la circulation piétonnière autour de la Cité parlementaire, ce qui ravit les entreprises.

Mais c'est à titre de sénateur vivant à Ottawa que je soulève ce point, et je m'adresse à vous en votre qualité de députée d'Ottawa et, comme je ne cesse de vous le rappeler, vous êtes ma députée.

Je conviens que le gouvernement doit faire preuve de souplesse en ce qui concerne le travail à distance raisonnable, et c'est en grande partie une évolution positive, comme nous l'avons appris au cours de la pandémie, mais ce n'est un secret pour personne que les commerces locaux ont souffert de la réduction de l'achalandage piétonnier.

J'aimerais donc savoir si, compte tenu de tout cela, le gouvernement envisage de concevoir un plan pour aider les petites entreprises locales qui éprouvent peut-être des difficultés à rester ouvertes en raison des dispositions à long terme en matière de travail à distance. Mais en même temps, dans une perspective d'avenir, il me semble qu'on pourrait réaliser des économies d'échelle sur le plan immobilier. En effet, il y a de nombreux biens immobiliers gouvernementaux en ville, et nous pourrions peut-être envisager de futures solutions pour faire face à la crise de logements actuelle et à d'autres problèmes

**Ms. Fortier:** Thank you very much, and as the Member of Parliament for Ottawa-Vanier, of course, we are challenged in the National Capital Region with the fact that there have been changes.

I have to say, though, that I've had conversations with many businesses, and the fact the up to three days working from home or up to three days working in the office has brought a little bit more life back downtown. That is helpful.

I have also been hearing from many businesses in Orléans and Kanata that their businesses have been thriving during the pandemic. We have to be mindful that other communities did benefit from the fact that public servants are working from home up to three days a week.

Nonetheless, it's important to know that we have a footprint that is not as busy as it was, and we have many buildings that could be transformed. That is something that I actually said last year after Budget 2022, that we should be looking into real estate that we're not using anymore and transform our communities and community living or even encourage ways to fulfill those buildings.

I also have the Greening Government Strategy as part of my portfolio, so I'm trying to find ways to renovate or make sure that our offices are net zero. If we're not going to use them, maybe we can find ways to make them net zero and provide housing or community living.

Therefore, we are looking at how those creative solutions can be made. You're right. We have to make sure we use those spaces. I've had many conversations not only as a member of Parliament but also as President of the Treasury Board with PSPC and others to try to find a way we can do this. With the mandate that I've had, we are looking into those types of solutions.

**Senator Boehm:** Thank you.

**Ms. Fortier:** I would like to compliment my colleague, Yasir Naqvi, the Member of Parliament for Ottawa Centre. He has also brought together a task force of businesses, stakeholders and different levels of government to try to look at how we can transform the downtown core, which is in Ottawa Centre. I think that will also give us an opportunity to hear from stakeholders and businesses about how we move now in transforming our communities. Across the nation, I'm sure that in other communities — I'm thinking of Halifax, for example, or even Vancouver — there is that kind of information that we can bring

connexes. Pourriez-vous nous dire à quoi ressemblera l'avenir, selon vous?

**Mme Fortier :** Je vous remercie beaucoup. À titre de députée d'Ottawa-Vanier, il faut bien entendu faire face aux changements qui se sont produits dans la région de la capitale nationale.

Je dois dire, cependant, que j'ai eu des conversations avec de nombreux dirigeants d'entreprises, et il semble que l'arrangement qui consiste à pouvoir travailler jusqu'à trois jours à la maison ou jusqu'à trois jours au bureau a permis de revitaliser un peu le centre-ville. C'est donc une bonne chose.

Mais de nombreuses entreprises d'Orléans et de Kanata ont également été très florissantes pendant la pandémie. Nous devons donc être conscients que d'autres collectivités ont profité du fait que les fonctionnaires travaillent à domicile jusqu'à trois jours par semaine.

Néanmoins, il est important de reconnaître que notre empreinte n'est pas aussi importante qu'elle l'était, et que nous avons de nombreux bâtiments qui pourraient être transformés. L'an dernier, après le budget de 2022, j'ai d'ailleurs mentionné que nous devrions examiner les biens immobiliers que nous n'utilisons plus pour transformer nos collectivités et la vie communautaire ou même pour trouver d'autres moyens de remplir ces bâtiments.

La Stratégie pour un gouvernement vert fait également partie de mon portefeuille, et j'essaie donc de trouver des moyens de rénover nos bureaux ou de faire en sorte qu'ils soient carboneutres. Si nous ne les utilisons pas, nous pouvons peut-être trouver des moyens de les rendre carboneutres et d'en faire des logements ou des installations communautaires.

Nous tentons donc de trouver des solutions créatives. Vous avez raison. Nous devons nous assurer que nous utilisons ces espaces. J'ai eu de nombreuses conversations, non seulement à titre de députée, mais aussi à titre de présidente du Conseil du Trésor, avec SPAC et d'autres entités, pour essayer de trouver des solutions. Nous examinons donc les solutions possibles dans le cadre de mon mandat.

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

**Mme Fortier :** J'aimerais féliciter mon collègue, Yasir Naqvi, député d'Ottawa-Centre. Il a également mis sur pied un groupe de travail composé d'entreprises, de parties intéressées et de différents ordres de gouvernement pour tenter de déterminer comment nous pouvons transformer le centre-ville, qui se trouve dans la circonscription d'Ottawa-Centre. Je pense que cela nous donnera également l'occasion d'entendre les parties intéressées et les entreprises sur la manière dont nous pouvons maintenant transformer nos collectivités. À l'échelle du pays, je suis certaine que dans d'autres collectivités — je pense à Halifax,

together and, depending on the model or models that we will use, make sure we use that space.

**Senator Boehm:** I would submit, minister, you might also look at jurisdictions outside of Canada. Many countries have gone through the same thing we're going through.

**Ms. Fortier:** Very good idea.

[Translation]

**Senator Galvez:** Good evening. Thank you for being here to answer our questions, minister.

First, I want to commend you and your department for successfully negotiating an agreement with 120,000 public servants. I hope you will be just as successful when it comes to the 35,000 Canada Revenue Agency workers.

I have a general question and a specific question. My general question is about —

[English]

— greening the government and the economy. Given the urgent need to address climate change, do you believe that the Main Estimates adequately prioritize climate-related programs and initiatives? If not, what steps are the government taking to ensure these issues are being given sufficient attention and resources?

**Ms. Fortier:** I'm not sure I know how to answer your question, because the Main Estimates bring budgetary numbers on what is being asked to be spent. Therefore, I would challenge the fact that maybe we can have a conversation about my mandate of Greening Government Strategy, and that would encompass what the department is working on and with other departments across the government.

I think we have, as a government, shown that we are putting in all efforts for climate change and have been investing billions of dollars in getting to net zero. I know we're trying to find examples, but my colleagues Minister Guilbeault and Minister Wilkinson have been working hard on critical mineral strategy. That is something that will help us address our strategy to get to net zero.

I would say that it's maybe more on the ambitious goals and the investments that we're doing, and maybe we can go into their different department expenses.

**Senator Galvez:** Maybe you can provide that in writing.

par exemple, ou même à Vancouver —, nous pouvons rassembler ce genre de renseignements et, selon le ou les modèles que nous utilisons, nous assurer d'utiliser ces espaces.

**Le sénateur Boehm :** Madame la ministre, je vous suggère également d'examiner ce qui se fait dans d'autres pays, car de nombreux pays ont vécu la même situation que nous.

**Mme Fortier :** C'est une très bonne idée.

[Français]

**La sénatrice Galvez :** Bonsoir. Merci beaucoup d'être là, madame la ministre, pour répondre à nos questions.

J'aimerais commencer par vous féliciter, vous et votre ministère, pour la réussite des négociations avec les 120 000 travailleurs. J'espère que la réussite va se continuer avec les 35 000 travailleurs de l'ARC.

J'ai une question générale et une question spécifique. Ma première question générale est au sujet de...

[Traduction]

... la Stratégie pour un gouvernement vert et de l'économie. Compte tenu de l'urgence de lutter contre le changement climatique, croyez-vous que le Budget principal des dépenses accorde une priorité adéquate aux programmes et aux initiatives liées au climat? Dans le cas contraire, quelles mesures le gouvernement prend-il pour s'assurer que ces questions reçoivent une attention et des ressources suffisantes?

**Mme Fortier :** Je ne suis pas certaine de savoir comment répondre à votre question, car le Budget principal des dépenses présente des données budgétaires sur les montants de dépenses demandés. Par conséquent, je dirais que nous pourrions peut-être avoir une conversation sur la partie de mon mandat visant la Stratégie pour un gouvernement vert, car cela engloberait les questions sur lesquelles travaillent le ministère et d'autres ministères dans l'ensemble du gouvernement.

Je considère que notre gouvernement démontre sans cesse qu'il déploie tous les efforts nécessaires pour lutter contre le changement climatique et qu'il investit des milliards de dollars pour atteindre la carboneutralité. Je sais que nous essayons de trouver des exemples, mais mes collègues ministres, M. Guilbeault et M. Wilkinson, ont travaillé sans relâche sur la Stratégie canadienne sur les minéraux critiques. C'est un élément qui nous aidera à mettre en œuvre notre stratégie pour atteindre la carboneutralité.

Je dirais qu'il s'agit peut-être davantage de nos objectifs ambitieux et des investissements que nous effectuons, et nous pourrions aborder les dépenses de leurs ministères respectifs.

**La sénatrice Galvez :** Vous pourriez peut-être nous fournir ces renseignements par écrit.

**Ms. Fortier:** Ms. Cahill tells me she might have another portion of information that could complement my answer.

**Karen Cahill, Assistant Secretary and Chief Financial Officer, Treasury Board of Canada Secretariat:** Actually, in TBS Main Estimates, we have \$10.7 million in transfers from other government departments to the Greening Government Fund. This fund is to substantiate greening initiatives within different departments of the Government of Canada, for example, making the DND facilities greener in terms of their heating and the cooling systems. The building is redone to save on gas emissions.

That is only one example, but we are working with many government departments to enhance their facilities so that we are greener as a government.

**Senator Galvez:** Could you send that list of initiatives to the committee clerk?

**Ms. Cahill:** Yes. I would like to emphasize that this list of initiatives is provided on the greening government website, and we update it as we undertake other initiatives.

**Senator Galvez:** Thank you. My specific question is on vote 5, which provides Parliament with temporary advances for urgent or unforeseen expenditures in between parliamentary supply periods. You asked for the same amount last year, and I would like to know what the remaining funds are used for. If there are remaining funds, will they be transferred to another account? What do you plan to do? Is it related to COVID measures?

**Ms. Boudreau:** Thank you for the question. You are right that it is always the same amount. In fact, that amount has been there for the last 20 years. That amount has not been increased or decreased.

We use it, for example, when there is an urgent need for a department. Let's say there is an announcement to give more money to Immigration. You saw the supply cycle that the president showed you earlier. If there is no supply cycle available for a department and they really need the money in order to make an urgent payment. They will use that money for the interim period, but they always need to reimburse that amount at the end of the cycle period. That amount is always going back to the fiscal framework after.

Once it is used by a department, you will see the details online. We always produce an online annex, and you will see the amount that has been used in that vote 5 and for which department.

**Mme Fortier :** Mme Cahill me dit qu'elle a peut-être d'autres renseignements qui pourraient étoffer ma réponse.

**Karen Cahill, secrétaire adjointe et dirigeante principale des finances, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** En fait, dans le Budget principal des dépenses du Secrétariat du Conseil du Trésor, nous avons 10,7 millions de dollars en transferts d'autres ministères au Fonds pour un gouvernement vert. Ce fonds sert à financer des initiatives d'écologisation au sein des différents ministères du gouvernement du Canada. Il s'agit, par exemple, de rendre les systèmes de chauffage et de refroidissement des installations du ministère de la Défense nationale plus écologiques. Le bâtiment est donc refait pour réduire les émissions de gaz.

Ce n'est qu'un exemple, mais nous travaillons avec de nombreux ministères pour améliorer leurs installations et devenir ainsi un gouvernement plus vert.

**La sénatrice Galvez :** Pourriez-vous envoyer cette liste d'initiatives à la greffière du comité?

**Mme Cahill :** Oui. J'aimerais souligner que cette liste d'initiatives se trouve sur le site Web Écologiser le gouvernement et que nous la mettons à jour chaque fois que nous entreprenons une nouvelle initiative.

**La sénatrice Galvez :** Je vous remercie. Ma question porte sur le crédit 5, qui fournit au Parlement des avances temporaires pour des besoins urgents ou imprévus entre les périodes de crédits parlementaires. Vous avez demandé le même montant l'année dernière, et j'aimerais savoir à quoi servent les fonds restants. S'il reste des fonds, seront-ils transférés à un autre compte? Que comptez-vous faire? Est-ce que c'est lié aux mesures contre la COVID-19?

**Mme Boudreau :** Je vous remercie de votre question. Vous avez raison de dire qu'il s'agit toujours du même montant. En fait, ce montant est le même depuis 20 ans. Il n'a pas augmenté ou diminué.

Nous l'utilisons, par exemple, lorsqu'un ministère a un besoin urgent. Prenons l'exemple d'une annonce selon laquelle il y aura plus d'argent pour le ministère de l'Immigration. Vous avez vu le cycle budgétaire que Mme Fortier vous a montré plus tôt. S'il n'y a pas de cycle budgétaire disponible pour un ministère et que le ministère a vraiment besoin de ces fonds, il utilisera cet argent en attendant, mais il devra toujours rembourser ce montant à la fin du cycle. Ces fonds sont toujours remis dans le cadre financier par la suite.

Une fois que ces fonds auront été utilisés par un ministère, vous pourrez voir les détails en ligne. Nous produisons toujours une annexe en ligne, et vous pourrez voir le montant qui a été utilisé dans le cadre du crédit 5 et quel ministère l'a utilisé.

**Senator Galvez:** When you say the department reimburses, what do you mean by that?

**Ms. Boudreau:** Let's say there is something critical right now. The next period is Supplementary Estimates (A). Once we table Supplementary Estimates (A), they're going to get the money. We're going to take the money from them and pay back the vote 5. They will not get that money twice in their reference level.

[Translation]

The funds are advanced.

**Senator Galvez:** It's an advance.

**Ms. Boudreau:** That's right.

**Senator Galvez:** Thank you.

[English]

**Senator Duncan:** Thank you, minister and your staff, for being here with us today. I'm interested in following up on the strategic review undertaken by the government. I appreciate that in recent months the focus has been on negotiations, but could we just start with, as we're dealing with Main Estimates, the strategic review? How much in terms of people and resources is dedicated to a strategic review of the government policies and programs?

**Ms. Fortier:** You want to know how much capacity we're using inside Treasury Board to do this exercise?

**Senator Duncan:** Yes. What is devoted to this in terms of money and people?

**Ms. Fortier:** We don't have any specific money allocated for doing this exercise. In the work that we're doing as Treasury Board, we will be focusing on finding efficient ways to attain the amount that was asked for us. The measures that we need to get to is a saving of \$15.4 billion over the next 5 years and then with ongoing savings of \$4.5 billion.

Again, we have to remind ourselves that in Budget 2022, 50% of that was asked last year. So we're working on the spending review, or refocusing our spending, making sure, as you know, with emergency pandemic spending that is winding down, we need to shift the funds to priorities like health care, the clean economy, and, as you know, reconciliation. We are now committed to reducing spending on outsourcing, travel and certain areas across departments on operations.

**La sénatrice Galvez :** Lorsque vous dites que le ministère rembourse l'argent, que voulez-vous dire?

**Mme Boudreau :** Supposons qu'un besoin urgent survient. La prochaine période budgétaire est le Budget supplémentaire des dépenses (A). Une fois que nous aurons déposé le Budget supplémentaire des dépenses (A), le ministère concerné obtiendra l'argent. Nous allons donc lui prendre cet argent pour rembourser le crédit 5. Le ministère ne recevra donc pas cet argent deux fois dans son niveau de référence.

[Français]

C'est une avance de fonds.

**La sénatrice Galvez :** C'est une avance.

**Mme Boudreau :** C'est cela.

**La sénatrice Galvez :** Merci.

[Traduction]

**La sénatrice Duncan :** Je vous remercie, madame la ministre, et je remercie également votre personnel d'être avec nous aujourd'hui. J'aimerais faire le point sur l'examen stratégique entrepris par le gouvernement. Je comprends que l'accent ait été mis sur les négociations pendant les derniers mois, mais pourrions-nous commencer par l'examen stratégique, étant donné que nous parlons du Budget principal des dépenses? Combien de personnes et quelle quantité de ressources sont consacrées à l'examen stratégique des politiques et des programmes du gouvernement?

**Mme Fortier :** Voulez-vous savoir quelles sont les ressources utilisées par le Conseil du Trésor pour mener cet exercice?

**La sénatrice Duncan :** Oui. Quelles quantités de fonds et de ressources humaines sont consacrées à cette initiative?

**Mme Fortier :** Aucun montant précis n'est affecté à cette activité. Dans son travail, le Conseil du Trésor se focalise sur la recherche de moyens efficaces pour arriver au montant qui nous a été demandé. Notre objectif est une économie de 15,4 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années puis des économies continues de 4,5 milliards.

Ici, aussi, nous devons nous rappeler que, dans le budget de 2022, on nous en a demandé la moitié l'année dernière. Nous travaillons donc à l'examen des dépenses ou à leur recentrage en nous assurant, comme vous le savez, compte tenu des dépenses d'urgence attribuables à l'épidémie qui s'achève, d'affecter l'argent aux priorités comme les soins de santé, l'économie propre et, comme vous le savez, la réconciliation. Nous sommes maintenant déterminés à comprimer les dépenses liées à la sous-traitance, aux déplacements et à certains postes opérationnels dans les ministères.

At the end of the day, it is about trying to be a smarter government, not a smaller government. That's the objective. The team is working with all departments, making sure that we find those efficiencies to get to a total of \$15.4 billion in the next five years.

**Senator Duncan:** If I understand you correctly, minister, what you've said is that it is not one individual assignment. Everybody is doing it off the corner of their desk.

**Ms. Fortier:** It is all part of how we are going to make sure that we go through refocusing our spending.

**Senator Duncan:** Minister, part of the strategic review is the effectiveness of programs and ensuring delivery of services to Canadians. Items such as picking the low-hanging fruit, say, "Let's reduce the travel budget by 5%," can reduce the awareness of public servants in Ottawa of everywhere else in the country. Travel is necessary for this great big country.

How, in asking for these savings, are you also ensuring the needs of Canadians are being met and the effectiveness of programs is being assessed?

**Ms. Fortier:** Part of the mandate that I've received is to also review programs and services offered by the government. Our first theme that we will be reviewing is any program that has skills. We're going to be reviewing the skills across government programs to see if we can find ways to be more efficient. Perhaps some of the programs should now sunset. We will try to find some efficiencies in the skills programs that we have in the government. Afterwards, we'll go with another theme.

At this time, it's skills that we're focusing on. That's one exercise that we will be doing in the next year, and then we will find other themes to review.

**Senator Duncan:** Again, this is work within the whole department? There's not one individual or one group that's been assigned?

**Ms. Fortier:** It's a whole-of-government approach. Everybody will have to work together. I know Ms. Boudreau will be the lead on this at Treasury Board, as we have already started to identify how we will reach out to departments to make sure that they do the exercise of reviewing spending in their departments with an approach that we are developing right now.

It would be an honour for me to come back and report on our efforts when we have started to see those efficiencies that we find.

L'enjeu, en fin de compte, est un gouvernement plus futé, et non amoindri. Voilà l'objectif. Notre équipe collabore avec tous les ministères, pour, effectivement, des gains d'efficacité qui se traduiront par des économies totales de 15,4 milliards dans les cinq années à venir.

**La sénatrice Duncan :** Si j'ai bien compris, madame la ministre, ce n'est pas la tâche d'un seul. Chacun s'y met de son côté.

**Mme Fortier :** Tout ça fait partie des mesures à prendre pour recentrer nos dépenses.

**La sénatrice Duncan :** Madame la ministre, une partie de l'examen stratégique concerne l'efficacité des programmes et l'assurance d'une prestation de services aux Canadiens. Des mots d'ordre comme la recherche d'objectifs faciles, par exemple comprimer le budget des déplacements de 5 %, peuvent couper du reste de notre pays les fonctionnaires d'Ottawa. Il est indispensable de pouvoir circuler dans notre vaste pays.

Comment, en réclamant ces économies, assurerez-vous également la satisfaction des besoins des Canadiens et l'évaluation de l'efficacité des programmes?

**Mme Fortier :** Une partie de mon mandat consiste également à revoir les programmes et services offerts par le gouvernement. Le premier volet de l'examen sera les programmes qui mobilisent des compétences. Nous examinerons les compétences exigées par les programmes du gouvernement pour déterminer si nous pouvons trouver des façons d'être plus efficaces. Peut-être que nous devrions maintenant mettre fin à certains programmes. Nous essaierons de trouver des gains d'efficacité dans les programmes axés sur les compétences. Ensuite, ce sera autre chose.

Pour le moment, nous nous focalisons sur les compétences. C'est l'exercice auquel nous nous consacrerons tous au cours de l'année à venir, puis nous trouverons d'autres volets à examiner.

**La sénatrice Duncan :** Ici encore, est-ce du travail réparti dans tout le ministère? Personne, aucun groupe n'en a été chargé?

**Mme Fortier :** La stratégie mobilise tout le gouvernement. Chacun devra collaborer avec chacun. Mme Boudreau en sera la responsable au Conseil du Trésor, puisque nous avons déjà commencé à préciser comment nous nous adresserons aux ministères pour que chacun examine ses dépenses selon une méthode que nous mettons actuellement au point.

Je serai honorée de me représenter devant vous et de faire le point sur nos efforts, quand nous aurons commencé à trouver des gains d'efficacité.

**Senator Duncan:** Perhaps we could ask for the plan of how you're approaching the departments as well. I'm particularly interested in how you're measuring the effectiveness of programs across the country.

**Senator Loffreda:** Thank you, minister, for joining us. It's always a pleasure to have you here. Congratulations on the settlement.

I'm glad Senator Duncan brought up the strategic policy review. When you last appeared before our committee on April 22, 2022 — we're glad to have you back; it's been a while; we missed you — you spoke about the government's promise to conduct a strategic policy review in the hopes of finding \$6 billion in savings by 2026-27. You did elaborate a bit on the strategic review. Maybe, if you wish, any further comments would be welcome.

Is there any work being done by Treasury Board to properly assess the efficiency of government services pre- and post-pandemic, anything in particular? You did discuss the review of the telework directive also, but any further comments on that pre- and post-pandemic when we look at the numbers of the public service and the services we are receiving?

I'll elaborate a little more on that and give you some time to think about that answer.

We know the public service has increased in full-time equivalents in the past years. We also know that working at home is the new reality. In light of these major shifts, how can we evaluate the improvements in terms of service delivery to Canadians?

Don't get me wrong, we have one of the best public services in the world, and Canadians are all grateful for their hard work. However, as I've often said, what we measure improves. As one economist recently put it, it's all about outcomes, not about inputs. Has the increase in the public service generated better results and, if so, where? Are we improving outcomes? How are you measuring outcomes? We have seen major delay increases in many post-pandemic services, which we are all very aware of. How are you handling all that? Is there anything you'd like to share with us?

**Ms. Fortier:** That's a very loaded question. Thank you very much. I will start by saying that during the pandemic, we had to really demonstrate leadership in making sure that we would support Canadians, workers and businesses go through the

**La sénatrice Duncan :** Peut-être pourrions-nous demander également à connaître votre stratégie d'approche des ministères. Je suis particulièrement désireuse de savoir comment vous mesurez l'efficacité des programmes d'un bout à l'autre du pays.

**Le sénateur Loffreda :** Madame la ministre, merci d'être ici. C'est toujours un plaisir de vous accueillir. Toutes mes félicitations pour l'entente.

Je suis bien content que la sénatrice Duncan ait abordé la question de l'examen des politiques stratégiques. À votre dernière visite devant notre comité, le 22 avril 2022 — nous sommes bien contents de vous revoir; ça faisait longtemps; vous nous avez manqué —, vous avez parlé de la promesse du gouvernement de procéder à un tel examen, dans l'espoir d'économiser 6 milliards de dollars d'ici 2026-2027. Vous vous êtes un peu étendue sur ce genre d'examen. Peut-être, si vous le souhaitez, nous aimerions entendre de plus amples observations à ce sujet.

Le Conseil du Trésor s'est-il avancé dans la juste évaluation de l'efficacité des services de l'État, quels qu'ils soient, avant et après la pandémie? Vous avez également discuté de l'examen de la directive sur le télétravail, mais avez-vous d'autres observations sur la période antérieure à la pandémie et la période postérieure, pour la compréhension des chiffres sur la fonction publique et les services que nous recevons?

En précisant ma pensée, je veux vous donner du temps pour préparer votre réponse.

Nous savons que les effectifs de la fonction publique, en équivalents temps plein, ont augmenté ces dernières années et que le télétravail est la nouvelle réalité. Vu ces profondes mutations, comment pouvons-nous évaluer les améliorations du service fourni aux Canadiens?

Comprenez-moi bien. Notre fonction publique est l'une des meilleures du monde, et les Canadiens sont reconnaissants envers leurs fonctionnaires pour leur ardeur au travail. Mais, comme je l'ai souvent dit, en nous mesurant, nous finissons par nous améliorer. Comme un économiste l'a dit récemment, ça concerne exclusivement les résultats, les extrants, mais non les intrants. L'augmentation des effectifs de la fonction publique a-t-elle donné de meilleurs résultats et, dans l'affirmative, en quoi? Les résultats s'améliorent-ils? Comment les mesurez-vous? Nous avons assisté à des augmentations majeures des retards dans la prestation de beaucoup de services après la pandémie. Elles ont été très médiatisées. Comment faites-vous pour gérer tout ça? Voudriez-vous nous éclairer un peu?

**Mme Fortier :** Il y a beaucoup de matière dans votre question. Je vous en remercie beaucoup. Pour commencer, nous avons dû faire preuve de beaucoup d'initiative pendant la pandémie, pour que les Canadiens, les travailleurs et les

pandemic. We didn't know how long it would last. Those supports were — the Canada Emergency Wage Subsidy, for example, the CERB — lifesavers for Canadians, businesses and workers.

Now that we have shifted to post-pandemic — and it's been less than a year. I remember last year at this time, we were all wondering what was going to happen after. I believe it might be a bit too soon to have all of the answers to your questions.

I can tell you that departments are, every day, trying to find ways to be not only more creative but also making sure that they put all the efforts to deliver services to Canadians. Some programs we are not offering anymore, so shifting back to where the government wants to support Canadians, workers and businesses.

I would say that telework has been also something as we've been talking a lot in transformation and where we are at today. We will continue to look at how hybrid work can be part of the solution of the programs and services that we deliver.

For our productivity and service delivery, last year during the summer we all knew that it was very difficult, for example, delivering passports. We had a big backlog. It was difficult at airports. We also had difficulty with immigration and the different programs under IRCC.

I was part of the task force the Prime Minister brought forward and we worked very hard during the summer to try to assess how we reduce backlogs. At the same time, how do we best look at what we have to deliver those services. Therefore, what we learned from that exercise, I can say that apart from the pause we've had during labour disruptions, we've actually reduced the backlog of passports significantly. Before the strike, there were no longer backlogs. So we knew how to make sure that our programs are delivering and that we've reduced wait times significantly in airports and the backlogs in immigration programs.

Now, the strike will have affected many of our services that were not deemed essential during the 12 days that public servants were on strike, but I was happy to hear my colleagues, especially Minister Gould, saying the backlog will be reduced quickly because we have the capacity to deliver.

Therefore, I think we need to make sure that we balance and that we look at all of the data points that we are gathering on productivity, and look at if we still have the right programs? During our refocusing on our spending, we will be looking at how our programs are delivered and if we can find efficiencies.

entreprises passent au travers. Nous ignorions combien de temps elle durerait. Ces mesures de soutien — la Subvention salariale d'urgence du Canada, par exemple, la Prestation canadienne d'urgence — ont été des ballons d'oxygène pour les bénéficiaires.

Maintenant que la pandémie est derrière nous — depuis moins d'un an —, je me souviens que, l'année dernière, à la même époque, nous nous demandions tous ce qui arriverait après. Je pense qu'il serait un peu trop tôt pour connaître toutes les réponses à vos questions.

Je peux vous dire que les ministères essaient quotidiennement de trouver des solutions non seulement plus créatives, mais également efficaces, pour la prestation des services aux Canadiens. Nous avons cessé d'offrir certains programmes, de sorte que nous revenons à la volonté du gouvernement d'aider les Canadiens, les travailleurs et les entreprises.

Je voudrais ajouter que le télétravail a également été un gros sujet de conversation relativement à la transformation et à la situation actuelle. Nous continuerons de nous interroger sur la part du travail hybride dans la quête de solutions pour nos programmes et nos services.

Nous avons tous su, l'été dernier, que notre productivité et notre prestation de services en ont pris un coup, par exemple dans la délivrance des passeports. Nous avons pris un gros retard. Dans les aéroports, c'était difficile. Nous avons également éprouvé des difficultés avec l'immigration et différents programmes d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada.

J'ai fait partie du groupe de travail que le premier ministre a créé, et nous avons travaillé fort tout l'été pour trouver le moyen de réduire l'arriéré. En même temps, nous devons déterminer les moyens à notre disposition pour le mieux fournir ces services. La leçon de cet exercice, à part l'interruption survenue pendant les arrêts de travail, est que nous sommes parvenus à réduire sensiblement le retard dans le traitement des passeports. Avant la grève, il n'y avait plus de retards. Nous savions donc comment rendre les programmes efficaces, et il était avéré que nous avions sensiblement écourté l'attente dans les aéroports ainsi que les retards dans les programmes d'immigration.

Pendant ses 12 jours, la grève des fonctionnaires aura donc touché beaucoup de nos services non jugés essentiels, mais je me suis réjouie d'entendre mes collègues, particulièrement la ministre Gould, annoncer la résorption rapide de l'arriéré, grâce à notre capacité d'agir.

Nous devons donc maintenir l'équilibre, prendre en compte toutes les données que nous rassemblons sur la productivité et déterminer si nos programmes restent adaptés à la situation. Pendant le recentrage de nos dépenses, nous examinerons les modalités d'exécution de nos programmes et nous chercherons d'éventuels gains d'efficacité.

I'm hopeful to continue on a path to make sure many of your questions will be answered. The contribution of departments is a whole-of-government approach. Yes, as the President of the Treasury Board I oversee operations, but I don't necessarily dispose of all the solutions. The departments have the responsibility to do so.

[Translation]

**Senator Shugart:** Welcome to you and your team, minister.

[English]

I would like to continue that line of questioning, and I hope I don't steal your thunder for round two.

We've seen a lot of attention recently on both the increase in outsourcing management consulting and so on over the last several years, as well as the growth of the public service. Much of the narrative has been that you have to go outside because you don't have the capabilities inside. That narrative doesn't always seem to withstand scrutiny.

I wonder if you have any further thoughts on that in regard to the government's commitment to reduce by 15% the management consulting — I'm describing that broadly, I know that it's more than just management — contracting and by 3% departmental expenditures.

It's not so much the process that you'll follow and the indicators which Senator Duncan raised, but do you have a view on where this is going to end up in terms of the public service and the balance between those two things?

We've been told that the highest external expenditures are engineering and architectural services. Those seem to me to be one-off kinds of expenditures as opposed to another high one which is the delivery of services in Indigenous communities, for example. How do you factor in for the estimate purposes where these expenditures are likely to be found or the reductions are likely to be found as between the internal and the outside capacity or, dare I suggest, are these just numbers that are somewhat arbitrary? Not that there's anything wrong with that sometimes, but is there a pathway to get there?

**Ms. Fortier:** I will start and invite Ms. Boudreau to comment on the process part.

To start with that, the procurement of professional services is used to complement the work that Canada's professional public servants or service do by meeting unexpected fluctuations in workload or even to acquire special expertise that we might not have. A strong federal public service is also the best way to deliver the programs and services that we have. With the fact that we're developing a long-term government-wide public service skills strategy, including increasing the number of public servants with modern digital skills and improving external

J'ai bon espoir que cette piste nous permettra de trouver une réponse à vos nombreuses questions. L'apport des ministères résulte d'une démarche à la grandeur de l'administration fédérale. Même si je suis la présidente du Conseil du Trésor et que je supervise les opérations, je ne dispose pas nécessairement de toutes les solutions. Il incombe aux ministères de les trouver.

[Français]

**Le sénateur Shugart :** Bienvenue, madame la ministre, ainsi qu'à vos collègues.

[Traduction]

Je voudrais poursuivre sur le même sujet, en espérant ne pas vous voler la vedette pour le deuxième tour.

Récemment, on s'est beaucoup soucié de l'augmentation, ces dernières années, du recours à des consultants de l'extérieur et ainsi de suite et de la croissance de la fonction publique. L'explication, en grande partie, est que l'appel à l'extérieur est indispensable, faute de capacité interne. Ce récit ne semble pas toujours résister à l'examen.

Je me demande si vous avez d'autres explications à ce sujet pour la promesse du gouvernement de réduire de 15 % l'appel à des consultants en gestion — je le dis en termes généraux, mais en sachant qu'il y a plus — et de 3 % les dépenses des ministères.

Mis à part le processus que vous suivez et les indicateurs évoqués par la sénatrice Duncan, avez-vous une idée de ce à quoi ça aboutira, dans la fonction publique, comme pour l'équilibre entre ces deux tendances?

On nous a dit que les dépenses maximales à l'externe vont à des services d'ingénierie et d'architecture. Ces dépenses me semblent uniques en leur genre, par rapport à un autre poste important, la prestation de services dans les communautés autochtones, par exemple. Comment tenir compte, pour les besoins du Budget supplémentaire des dépenses, de l'éventuel classement de ces dépenses ou de leur réduction entre la capacité interne et la capacité externe ou, si je puis me permettre, s'agit-il seulement de chiffres plus ou moins arbitraires? Non qu'il y ait à redire à ça, parfois, mais y a-t-il moyen de trancher?

**Mme Fortier :** Je répondrai d'abord, et Mme Boudreau fera des observations sur le processus.

Pour commencer, l'obtention de services professionnels vient compléter le travail des fonctionnaires fédéraux ou de la fonction publique fédérale en permettant de lisser les fluctuations imprévues des charges de travail ou même d'acquérir des compétences particulières qui risqueraient de nous manquer. Une fonction publique fédérale compétente est également le meilleur moyen d'exécuter nos programmes et de fournir nos services. Comme nous élaborons une stratégie d'augmentation à long terme des compétences de la fonction publique fédérale,

recruitment, we know that we have a major IT transformation in our government to support our different services. That will necessitate outsourcing, while at the same time making sure that the outsourcing needs don't replace our public servants. We need to train towards the programs that will be transforming digitally, to give an example.

Therefore, now that the pandemic spending is winding down, we will be reducing our use of outsourcing by \$7.1 billion — that's for the next five years — and ongoing \$1.7 billion. That's our commitment. To do that, we will be doing the process that Ms. Boudreau is leading at this time.

**Ms. Boudreau:** Thank you very much. I would like to take a couple of minutes to demystify the professional services. Inside the amount that you have seen in the Main Estimates, there are 14 categories inside that amount. One of them — and I think you alluded to this — is health and services. Now we're talking about nurses that Indigenous Services Canada needs in order to provide services to Indigenous communities. We need to be careful when we say 15%, because we need to do it very “de façon intelligente.” We cannot tax 15% all of those categories because we need those nurses, and we don't have that capacity within the public service.

We keep talking about management consulting. Management consulting is only one out of the 14 categories. Even inside management consulting, we have financial management, transportation, economic development, environmental planning and public consultation. That amount last year's public accounts was less than 5% of the total of professional services. We need to keep that in perspective.

Yes, we will be looking at each and every category, but we need to be very intelligent about where we apply that 15%? Like you said, if we talk about engineering and architectural, we can see there is a lot of capital funding as well. Again, we need to look specifically where the capital funding is going and just to make sure that we're not taxing too much on organizations that need that money in order to provide services to Canadians.

In terms of the 3% that has also been included in the budget, we're talking about discretionary spending. We are doing work as we speak with departments and organizations to establish the base. We don't want to tax 3% on settlement payments to Indigenous communities; we cannot do that. Those are legal obligations for the Government of Canada, and that has to be removed from the base. So, again, we're trying to be very methodical, based on the information that we have. We are working with all the departments involved to make sure that whatever is discretionary, we will be applying that roughly 3% on that base. Thank you.

y compris l'accroissement de ses effectifs qui possèdent des compétences dans le numérique et l'amélioration du recrutement à l'extérieur, nous savons qu'une transformation informatique majeure a lieu dans l'administration fédérale pour appuyer nos différents services. Nous devons veiller à ce que la sous-traitance qu'elle exigera n'entraîne pas le remplacement de nos fonctionnaires. Par exemple, il faudra de la formation dans les programmes qui passeront au numérique.

Maintenant, donc, que les dépenses pour combattre la pandémie diminuent, nous réduirons la sous-traitance de 7,1 milliards de dollars — dans les cinq prochaines années — et, de manière continue, de 1,7 milliard. Voilà notre engagement. Pour le réaliser, nous appliquerons le processus que dirige actuellement Mme Boudreau.

**Mme Boudreau :** Merci beaucoup. Prenons quelques minutes pour démythifier les services professionnels. Le montant figurant dans le Budget principal des dépenses se range à l'intérieur de 14 catégories. L'une d'elles — je crois que vous y avez fait allusion — est la santé et ses services. Il s'agit d'infirmières et des besoins de Services aux Autochtones Canada, pour la prestation de services aux communautés autochtones. Il faut faire attention, au sujet de ces 15 %, parce que nous devons nous y prendre très intelligemment. Impossible de prélever 15 % sur toutes ces catégories, parce que nous avons besoin de ces infirmières et que nous n'avons pas cette capacité dans la fonction publique.

Il est sans cesse question de consultants en gestion. C'est encore une seule des 14 catégories. Même sous cette rubrique, nous trouvons la gestion financière, les transports, le développement économique, la planification écologique et la consultation du public. Le montant correspondant, dans les comptes publics du dernier exercice, était inférieur à 5 % du total des services professionnels. Gardons le sens des proportions.

Nous examinerons chacune des catégories, mais nous devons nous montrer très futés sur ce à quoi nous appliquerons ces 15 %. Comme vous l'avez dit, nous voyons également beaucoup de mises de fonds en ingénierie et en architecture. Ici, aussi, il faut déterminer à quoi elles sont destinées et éviter de trop ponctionner les organismes qui ont besoin d'argent pour fournir des services aux Canadiens.

Sur les 3 % également inclus dans le budget, il s'agirait de dépenses discrétionnaires. Nous travaillons, actuellement, avec des ministères et des organismes pour établir la base. Nous ne voulons pas prélever 3 % sur les paiements réglant les revendications des communautés autochtones; absolument pas. Il s'agit d'obligations légales du gouvernement du Canada, qu'il faut séparer de la base. Alors, cette fois-ci encore, nous essayons d'être très méthodiques, grâce aux renseignements dont nous disposons. Nous collaborons avec tous les ministères concernés pour nous assurer de n'appliquer en gros les 3 % qu'à la base des dépenses discrétionnaires. Merci.

[Translation]

**Senator Dagenais:** Good evening, minister. In response to a fellow senator's question about the letter of understanding on remote work, you said that it wasn't part of the collective agreement. I don't doubt your word.

However, as a former union leader who has signed more than one agreement with the Quebec government, I have to tell you how surprised I am by what you said. A letter of understanding is usually an integral part of the collective agreement. It appears in appendices A, B or C. I'm not doubting your word, but I am quite surprised.

**Ms. Fortier:** I can give you a copy, if you like.

**Senator Dagenais:** I would appreciate that.

**Ms. Fortier:** The letter clearly states, in two places, that it is not part of the collective agreement. The letter is outside the agreement. To be fair, we signed the first letter of understanding in connection with the first agreement we signed, with the financial officers. That was the first agreement we signed with the Association of Canadian Financial Officers, back in November.

I can tell you that it was a successful undertaking. We found a creative way to ensure that the decision remains a management right. The telework directive will be reviewed, and we will work together on that.

**Senator Dagenais:** I don't doubt your word. We have just six minutes, and I would like to discuss telework.

My understanding is that the decision would be made by the division director. They would decide how many days the employee was allowed to work from home. That probably comes as good news to lawyers, though, since I'm sure some employees won't be happy with the decision and will file grievances. You know lawyers on both sides, management and the union, and adjudicators will be laughing all the way to the bank.

Did you do an estimate of the potential legal bill you could have on your hands? An employee who isn't liked by their manager could be allowed to work from home fewer days than an employee the manager likes better. That's going to lead to grievances and adjudication.

I spent five years in a union, and I know how much legal fees eat into a budget. Does your budget include an estimate of those legal fees and adjudication costs? Those expenses can really eat into an organization's budget.

[Français]

**Le sénateur Dagenais :** Bonsoir, madame la ministre. En réponse à la question d'un de mes collègues au sujet de la lettre d'entente pour le travail à domicile, vous avez indiqué que cela ne faisait pas partie de la convention collective. Je ne veux pas mettre en doute votre parole.

Toutefois, à titre d'ancien leader syndical qui a signé quelques ententes avec le gouvernement du Québec, je vous avoue être fort surpris par votre affirmation. Habituellement, une lettre d'entente fait partie intégrante de la convention collective. On la retrouve aux annexes A, B ou C. Je ne mets pas votre parole en doute, mais je suis fort surpris.

**Mme Fortier :** Je peux même vous en fournir une copie, si vous le désirez.

**Le sénateur Dagenais :** Je vous en serais reconnaissant.

**Mme Fortier :** Dans le document, il est écrit très clairement, à deux endroits, que cela ne fait pas partie de l'entente collective. Cette lettre d'entente est à l'extérieur. Pour être justes, nous avons signé notre première lettre d'entente dans le cadre de notre première entente avec les agents financiers. C'est la première entente qu'on a signée avec le syndicat de l'Association canadienne des agents financiers en novembre dernier.

Je puis vous dire que l'exercice a été fructueux et nous avons trouvé une façon créative de garder un droit de gestion pour ce qui est de la décision. Nous aurons la chance de procéder à une révision de la directive sur le télétravail, et nous ferons ce travail ensemble.

**Le sénateur Dagenais :** Je ne mets pas en doute votre parole. Nous ne disposons que de six minutes et j'aimerais aborder la question du travail à domicile.

J'ai cru comprendre que cette question sera confiée à un directeur de service, qui décidera du nombre de jours où l'employé pourra travailler à domicile. Toutefois, je crois que ce sera une très bonne nouvelle pour les avocats, parce qu'il y aura sûrement des personnes qui ne seront pas satisfaites et qui déposeront des griefs. Vous savez, les avocats — autant de la partie patronale que syndicale — et les arbitres s'en mettront plein les poches.

Avez-vous évalué le coût des frais juridiques que cela entraînera? Un employé aura droit à un certain nombre de jours de travail à domicile si le patron l'aime moins, et un autre employé aura droit à un nombre supérieur si le patron le préfère. On se dirigera alors vers des griefs et des causes en arbitrage.

Vous savez, j'ai passé cinq ans de ma vie dans un syndicat et je sais que les frais d'avocats pèsent lourd sur les budgets. Avez-vous évalué ces frais d'avocat et d'arbitrage dans votre budget? Nous savons que ces frais peuvent représenter une grosse portion du budget.

**Ms. Fortier:** My colleague Jean-François Fleury can give you more information, but it's important to keep in mind that we are currently in transformation. During the pandemic, telework was a necessity, but once the pandemic ended, we had to come up with a hybrid work model by design.

We considered different scenarios, looking at what other jurisdictions in the country were doing, as well as the private sector. We then took a clear position on the matter, which I conveyed in December. The clerk made the final decision, whereby employees could work from home up to three days a week.

Nevertheless, departments are responsible for deciding how to proceed. At the Treasury Board, for instance, employees are required to come in up to three days a week. In other departments, employees can work from home up to two days a week. Departments have discretion over how to implement the directive.

I'm going to turn things over to Ms. Laroche or Mr. Fleury in a moment. First, I want to say that we just recently signed a letter of understanding, which I hope will be ratified. Keep in mind that we still have an agreement in principle. The purpose of the letter of understanding is to review the telework directive, which hasn't been reviewed since 1993. That review will be carried out in conjunction with the union and management.

**Ms. Laroche:** Thank you for the question. My answer has to do with legal fees. First of all, even before this letter of agreement was signed, employees could file a grievance to appeal decisions. That right is not new. It existed previously.

Secondly, because this is a directive and not an article in the collective agreement, the final authority for a decision rests with the deputy head and not the Federal Public Sector Labour Relations and Employment Board. The case will not go to court, as the deputy head has the final say in decisions.

That said, as the minister indicated earlier, in the letter of agreement, a new mechanism is being introduced that will allow for a conversation within each department — on a case-by-case basis, if there's ever a disagreement — with the goal of informing the decision-making process and gathering data for the review and to improve the processes.

**Senator Dagenais:** Do I have any time left?

**The Chair:** You have 15 seconds. I can add you to the list for the second round.

**Mme Fortier :** Mon collègue Jean-François Fleury pourra vous donner plus de détails. Il faut se rappeler que nous sommes actuellement dans une phase de transformation. Pendant la pandémie, nous devions recourir au télétravail par nécessité. Une fois la pandémie terminée, nous avons dû élaborer un modèle de travail hybride à dessein.

Les différentes approches qu'on a envisagées consistaient à voir ce qui se passe dans d'autres administrations partout au pays, dans le secteur privé. Après quoi, nous avons adopté une position claire, comme je l'ai affirmé en décembre dernier. La décision finale a été prise par la greffière, à savoir que les employés pouvaient travailler à la maison jusqu'à trois jours par semaine.

Toutefois, c'est aux ministères que reviendrait la décision quant à la façon de procéder. Au Conseil du Trésor, par exemple, les employés doivent se rendre au bureau jusqu'à trois jours par semaine. Dans d'autres ministères, les employés peuvent travailler à la maison jusqu'à deux jours par semaine. À la suite de la mise en œuvre de la directive, cela est laissé au bon jugement des ministères.

Je vais céder la parole à Mme Laroche ou à M. Fleury dans un instant. Auparavant, je dirai que nous avons signé tout dernièrement une lettre d'entente qui sera, je l'espère, ratifiée. Il faut rappeler que nous avons toujours une entente de principe. La lettre d'entente visera à réviser la directive de télétravail, qui n'a pas été révisée depuis 1993. Cet exercice se fera en collaboration avec le syndicat et la partie patronale.

**Mme Laroche :** Merci pour la question. Ma réponse concerne les frais juridiques. Tout d'abord, même avant la signature de cette lettre d'entente, les employés pouvaient déposer un grief pour faire appel des décisions. Ce droit n'est pas nouveau. Il existait auparavant.

Deuxièmement, étant donné qu'il s'agit d'une directive et non d'un article de la convention collective, l'autorité finale en matière de décision revient à l'administrateur général et non à la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral. Cette cause n'ira pas en cour, car c'est l'administrateur général qui a le dernier mot pour ce qui est des décisions qui sont prises.

Cela dit, comme la ministre l'a indiqué plus tôt, dans la lettre d'entente, on introduit un nouveau mécanisme qui permettra, à l'intérieur de chaque ministère, de tenir une conversation — au cas par cas, si jamais il y a mésentente —, dans le but d'éclairer le processus décisionnel et de colliger l'information afin d'alimenter la révision qui aura lieu et d'améliorer les processus.

**Le sénateur Dagenais :** Me reste-t-il encore du temps?

**Le président :** Il vous reste 15 secondes. Je peux vous mettre sur la prochaine ronde.

**Senator Dagenais:** I will use those 15 seconds to thank you for your responses.

**The Chair:** Minister, you've been very generous with your time.

[*English*]

But I have a question that I would like to pose, and this question is about the Phoenix pay system. This is a report we made in July of 2018.

[*Translation*]

In New Brunswick, people tell me that they're still having problems with the Phoenix pay system. The Canadian government's road map tells us that Phoenix, when it began, resulted in 384,000 financial transactions — which I consider payroll problems.

By March 2021, the 384,000 figure had dropped to 94,000. In March 2023, the figure rose again to 203,000 transactions or problems.

Minister, could you provide an update on the Phoenix payroll system replacement? Where does the problem lie?

**Ms. Fortier:** I will begin to answer, and I'm sure my colleagues can further clarify. Senator, you will understand that I have to leave shortly, as I have another commitment after this one.

First of all, as you know, all public servants deserve to be paid properly for their work. The Government of Canada continues to take action on all fronts to address pay issues.

As you said, the Phoenix payroll system continues to produce surprises. You call these transactions problems; I call them surprises. We are currently devoting all our energy to finding a way to reduce these problems. We've also realized that many of these situations must be addressed on a case-by-case basis to find solutions.

I'm sure you understand that we're well aware of the situation and keen to find a solution. We're currently working on the stability of the Phoenix payroll system, with what is called ProGen. We're in the exploratory phase.

We've been working with different departments. I won't name them, because I'll get it wrong, but there are three of them. We're trying to find ways for the next payroll system to address all of the complexity of Canada's payroll system.

**Le sénateur Dagenais :** Je prends ces 15 secondes pour vous remercier des réponses.

**Le président :** Madame la ministre, vous avez été très généreuse de votre temps.

[*Traduction*]

Mais je voudrais vous interroger sur le système de paie Phénix. Voici un rapport que nous avons produit en juillet 2018.

[*Français*]

Au Nouveau-Brunswick, les gens me disent qu'ils éprouvent encore des problèmes avec le système de rémunération Phénix. La feuille de route du gouvernement du Canada nous dit que Phénix, à ses débuts, entraînait 384 000 mouvements financiers — ce que je considère comme des problèmes dans le système de paie.

En mars 2021, le chiffre de 384 000 a diminué à 94 000. En mars 2023, le chiffre a remonté à 203 000 mouvements ou problèmes de paie.

Madame la ministre, pourriez-vous faire le point sur le remplacement du système de paie Phénix? Où est le problème?

**Mme Fortier :** Je vais commencer à répondre, et je suis certaine que mes collègues pourront ajouter des précisions. Monsieur le sénateur, vous comprendrez que je dois vous quitter, car j'ai un autre rendez-vous après celui-ci.

Premièrement, vous savez, tous les fonctionnaires méritent d'être payés convenablement pour leur travail. Le gouvernement du Canada continue de prendre des mesures sur tous les fronts pour résoudre les problèmes de paie.

Comme vous l'avez dit, le système de paie Phénix continue de créer des surprises. Vous appelez ces mouvements des problèmes; moi j'appelle cela des surprises. Nous déployons toute notre énergie, actuellement, pour trouver une façon de réduire ces problèmes. Nous avons aussi réalisé que plusieurs de ces situations doivent être traitées au cas par cas pour trouver des solutions.

Vous allez comprendre que nous sommes très conscients de la situation et nous voulons vraiment trouver une solution. Nous travaillons actuellement à la stabilité du système de paie Phénix, avec ce que l'on appelle ProGen. Nous en sommes à la phase exploratoire.

On a travaillé avec différents ministères. Je ne vais pas vous les nommer, car je vais me tromper, mais il y en a trois. On tente de trouver des façons pour que le prochain système de paie puisse répondre à toute la complexité du système de paie qu'on a au Canada.

One of the things we're trying to do is simplify the complexity we're dealing with. We're working very hard to try to simplify payroll. As the largest employer in the country, you can imagine how many categories we have to take into account.

There's no private company that can provide us with a product and say, "take this for your payroll system." It must be designed to accommodate our complexity. We're working with outside vendors to help us prepare for this next payroll system. We're in the exploratory phase.

You might want to invite Minister Jaczek to provide a better overview of the Phoenix system, which is helping to prepare for the new one that will be rolled out. The digital aspect takes time to develop. I wish I could tell you that we can expect a new solution within a year and that it will eliminate all the problems. Unfortunately, I simply can't do that.

However, we're devoting all of our energy into simplifying everything, while still maintaining a payroll system that will support public servants and pay them appropriately. I don't know whether anyone has anything else to add.

**Jean-François Fleury, Assistant Deputy Minister, Planning, Research and Renewal, Treasury Board of Canada Secretariat:** Good evening, I'm Jean-François Fleury, Assistant Deputy Minister of Treasury Board of Canada Secretariat's strategic planning.

Treasury Board has two roles on the payroll front: The first is to work with Public Services and Procurement Canada to simplify and stabilize the Phoenix system and, in parallel, with Shared Services Canada, which, as the minister mentioned, is testing solutions that could replace the Phoenix payroll system, as well as the human resource systems that contribute to the overall payroll environment.

A recommendation should be coming from Shared Services Canada this fall as to the viability of the testing they've been doing, in terms of whether to use a new solution and in what phase. The timing will be exceedingly important, as we know that change management has had its failures, in the early experience, so we're working on both aspects.

[English]

**The Chair:** Madam minister, on behalf of the committee, I want to take this opportunity to say thank you very much. You have been very generous. We'll take the second round with your officials.

L'une des choses qu'on essaie de faire est de simplifier cette complexité avec laquelle on doit composer. On travaille très fort pour essayer de simplifier la paie. Comme plus grand employeur au pays, vous pouvez vous imaginer combien de catégories il faut prendre en considération.

Il n'y a pas une entreprise privée qui pourrait nous fournir un produit et dire : « prenez cela pour votre système de paie ». Il faut le créer en fonction de notre complexité. On travaille avec des fournisseurs externes pour nous aider à préparer ce prochain système de paie. On est dans la phase exploratoire.

Vous souhaiteriez peut-être inviter la ministre Jaczek pour qu'elle fasse une meilleure présentation sur le système Phénix, qui contribue à préparer ce nouveau système qui sera mis sur pied. L'aspect numérique prend du temps à développer. J'aimerais pouvoir vous dire qu'on a une solution qui pourrait arriver d'ici un an et supprimer tous les problèmes, mais malheureusement je n'ai pas cette nouvelle pour vous.

Par contre, on met toutes nos énergies pour simplifier le tout, tout en ayant un système de paie qui soutiendra les fonctionnaires et qui les paiera convenablement. Je ne sais pas si quelqu'un veut ajouter des éléments d'information.

**Jean-François Fleury, sous-ministre adjoint, Planification, recherche et renouvellement, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Bonjour, je suis Jean-François Fleury, sous-ministre adjoint de l'orientation stratégique au Conseil du Trésor du Canada.

Dans le dossier de la paie, le Conseil du Trésor a deux rôles : le premier est de travailler avec Services publics et Approvisionnement Canada en vue de la simplification et de la stabilisation du système Phénix et, en parallèle, avec Services partagés Canada, qui comme l'a mentionné la ministre, expérimente des solutions qui pourraient remplacer le système de paie Phénix, ainsi que les systèmes de ressources humaines qui contribuent à l'ensemble de l'environnement de la paie.

La recommandation devrait venir de Services partagés Canada cet automne quant à la viabilité de l'expérimentation que l'on a faite, pour savoir si on doit utiliser une nouvelle solution et à quelle phase. Le *timing* sera excessivement important, car on sait que la gestion du changement a connu des ratés, dans l'expérience du début, alors on travaille sur les deux aspects.

[Traduction]

**Le président :** Madame la ministre, au nom du comité, je tiens à profiter de l'occasion pour vous remercier vivement. Vous avez été très généreuse. Nous poserons les questions du deuxième tour à vos adjoints.

[Translation]

**Ms. Fortier:** Thank you for your questions. My door is open. It doesn't have to be around a committee table; if you have further questions, come and see me. I'd be happy to have a conversation about my mandate as President of the Treasury Board of Canada.

**The Chair:** Honourable senators, we will now proceed to the second round. I will begin with Senator Marshall, who has three minutes, as each of you do.

[English]

**Senator Marshall:** The \$13 billion for the Volkswagen deal, is there any money in the Main Estimates or the fiscal framework for that? If yes, where would I find it?

**Rod Greenough, Executive Director, Expenditure Strategies and Estimates, Treasury Board of Canada Secretariat:** The deal came after the Main Estimates, so it's not in the Main Estimates. That part we can answer. As far as the fiscal framework, it will be a Finance question as to whether it was included in the budget or the fiscal framework.

**Senator Marshall:** Okay. Thank you. [Technical difficulties] We had to wait a while for a couple of organizations to get the data. What's the issue with regard to getting that data? It really held us up in our review. That's one question on departmental results.

The other one is relating to your own departmental results. Your own results are worse than the government average. I think the government average for having met performance indicators is like 49 point something per cent, and I think you're down at 46 or 45, so you're not even at the average. I would see you as being leaders in your field. Those are the two questions on the Departmental Results Reports. What's the problem with the data and what's the problem with your own results? Thank you.

**Ms. Boudreau:** Thank you for your question. I will address the first question, and my colleague will go with the second one. You are correct, it was CRA and PCO, and you asked me the question when I came last time.

**Senator Marshall:** Yes. And you got the data?

[Français]

**Mme Fortier :** Merci pour vos questions. La porte est ouverte. Cela n'est pas obligé d'être autour d'une table de comité; si vous avez d'autres questions, venez me voir, cela me fera plaisir d'avoir une conversation sur mon mandat de présidente du Conseil du Trésor du Canada.

**Le président :** Honorables sénateurs, nous passerons à la deuxième ronde. Je reconnais immédiatement la sénatrice Marshall pour une période de trois minutes accordée à chacun et à chacune d'entre vous.

[Traduction]

**La sénatrice Marshall :** Le Budget principal des dépenses ou le cadre financier prévoit-il de l'argent pour les 13 milliards promis pour l'entente avec Volkswagen? Dans l'affirmative, où est-ce que je pourrais en trouver mention?

**Rod Greenough, directeur exécutif, Stratégie et prévisions des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** L'entente est postérieure au Budget principal des dépenses. Voilà pourquoi il n'y en est pas question. La réponse à cette partie de la question était facile. En ce qui concerne le cadre financier, il faudra interroger les Finances, pour savoir si le montant y figurait ou figurait dans le budget.

**La sénatrice Marshall :** D'accord. Je vous remercie. [Difficultés techniques] Nous avons dû attendre un certain temps avant que quelques organismes obtiennent les données. Quel est le problème lié à l'obtention de ces données? Cela nous a beaucoup retardés dans nos travaux. Cette question porte sur les résultats ministériels.

L'autre question concerne les résultats de votre propre ministère. Vos résultats sont moins bons que la moyenne du gouvernement. Je pense que la moyenne du gouvernement en ce qui a trait au respect des indicateurs de rendement est d'environ 49 %, et je pense que vous êtes à 46 ou 45 %, ce qui signifie que vos résultats ne font même pas partie de la moyenne. Je vous considère comme des leaders dans votre domaine. Voici mes deux questions à propos des rapports sur les résultats ministériels : quel est le problème avec l'obtention des données et quel est le problème en ce qui concerne vos propres résultats? Je vous remercie.

**Mme Boudreau :** Je vous remercie de votre question. Je répondrai à la première question et ma collègue répondra à la seconde. Vous avez raison, il s'agissait de l'ARC et du Bureau du Conseil privé, ou BCP, et vous m'avez posé la question la dernière fois que j'étais ici.

**La sénatrice Marshall :** Oui. Et vous avez les données?

**Ms. Boudreau:** I got the data, but that's a question for CRA and PCO why they were not able to provide the data at the same time as the other departments. But we made sure it was posted after we came here.

**Senator Marshall:** Yes, you did. Thank you very much. What about your own results?

**Ms. Cahill:** This is a very good question. It's a better result than the year before, so we improved. We had a target of 100%. Everyone has expectations to meet the best, everything. In this case, the results you're looking at seem to be in good asset and financial management practices. So if I relate to 46%, because our Departmental Results Report has many results, and we report our results by the different line, so this would be under administrative leadership.

We are continuously improving. That's the good news. I'm not sure where the Government of Canada result you're referring to is.

**Senator Marshall:** I think it's 49.8%. We take all of the data for all of the organizations.

**Ms. Cahill:** I don't have this information.

**Senator Marshall:** Well, you're below average.

**Ms. Cahill:** Yes.

**Senator Marshall:** I would have expected you to be above average.

**Ms. Cahill:** Yes, definitely so. We're doing our very best to ensure we're above average. We lead by example. Definitely, we're aiming to improve this result next fiscal year.

**Senator Marshall:** I will look next year and see where you are at.

[Translation]

**Senator Gignac:** Welcome to the members of the Treasury Board Secretariat. I would like to welcome Ms. Boudreau, whom we always enjoy having here at the committee.

To follow up on the question I asked the minister, I'm wondering about the size of government. In 2015, there were 257,000 public servants in Ottawa in the federal government. By 2022, that number had risen to 336,000 employees, a 30% increase.

**Mme Boudreau :** J'ai les données, mais vous devez demander aux représentants de l'ARC et du BCP pourquoi ils n'ont pas été en mesure de fournir leurs données en même temps que les autres ministères. Nous avons veillé à ce que ces données soient publiées après notre témoignage.

**La sénatrice Marshall :** Oui, vous les avez publiées. Merci beaucoup. Qu'en est-il de vos propres résultats?

**Mme Cahill :** C'est une excellente question. Nous avons obtenu de meilleurs résultats que l'année précédente. Nous nous sommes donc améliorés. Nous avons un objectif de 100 %. Tout le monde souhaite obtenir les meilleurs résultats possible. Dans le cas présent, les résultats semblent découler de bonnes pratiques de gestion des actifs et des finances. Notre rapport sur les résultats ministériels contient de nombreux résultats, et nous les présentons par domaines. Le 46 % fait référence au leadership administratif.

Nous nous améliorons continuellement. C'est la bonne nouvelle. Je ne sais pas trop où se trouve le résultat du gouvernement du Canada auquel vous faites référence.

**La sénatrice Marshall :** Je crois que c'est 49,8 %. Nous obtenons ce chiffre en rassemblant toutes les données de tous les organismes.

**Mme Cahill :** Je ne dispose pas de cette information.

**La sénatrice Marshall :** Eh bien, vous êtes en dessous de la moyenne.

**Mme Cahill :** Oui.

**La sénatrice Marshall :** Je me serais attendu à ce que vous soyez au-dessus de la moyenne.

**Mme Cahill :** Oui, bien sûr. Nous faisons de notre mieux pour obtenir des résultats qui se situent au-dessus de la moyenne. Nous montrons l'exemple. Nous avons l'intention d'améliorer ce résultat au cours du prochain exercice financier.

**La sénatrice Marshall :** Je vérifierai l'année prochaine pour voir où vous en êtes.

[Français]

**Le sénateur Gignac :** Bienvenue aux membres du Secrétariat du Conseil du Trésor. Je salue Mme Boudreau, qu'on aime toujours accueillir ici au comité.

Pour continuer sur la question que j'ai posée à la ministre, je m'interroge au sujet de la taille de l'État. En 2015, on recensait 257 000 fonctionnaires, à Ottawa, dans l'appareil fédéral. En 2022, on parle de 336 000 employés, soit une hausse de 30 %.

The population grew by 10% during that period, but the number of public service employees has grown by 30%. Over the past four years, in Quebec, the number of public service employees has increased by 11%; at the federal level, it has increased by 22%.

You have an important role at Treasury Board. We rely on you and your expertise. Will the size of the federal apparatus continue to grow faster than the Canadian population? Is Treasury Board looking into that?

**Ms. Boudreau:** Thank you for the question. If you look at the growth in spending over the last few years, and compare the estimates from four years ago with this year's, there is a significant increase of about 40%.

This increase is marked by statutory spending of about \$60 billion and also by voted expenditures of \$69 billion. Indeed, as new programs are created, more spending is put forward to support Canadians. We need a public service that grows.

I can't draw comparisons with Quebec because I don't have all the information. However, I can say that the growth of the public service follows, to some extent, the growth in spending that you see today.

**Senator Gignac:** I think all federal employees work hard. I don't want my comments to be misconstrued, but I'm trying to draw a comparison with the private sector, where you often have productivity measures like dollars of sales per employee. I'm trying to find out whether there is such a measure at the federal level.

As I understand it, the number of federal employees has kept pace with the increase in the number of programs and the size of government.

**Ms. Boudreau:** If you go into the details, you will certainly see a greater increase. For example, at the Canada Revenue Agency, the increase is due to COVID-19, because of payments that were made under the emergency support programs.

We're also seeing an increase at Employment and Social Development Canada. A growing number of new programs were given to the department. For example, in the daycare file, the funds were voted and distributed recently. We're also seeing an increase at the Public Health Agency, which is somewhat related to COVID-19 as well.

La population a augmenté de 10 % durant cette période, mais le nombre d'employés de la fonction publique a augmenté de 30 %. Depuis quatre ans, au Québec, le nombre d'effectifs dans la fonction publique a augmenté de 11 %, au fédéral, il a augmenté de 22 %.

Vous avez un rôle important au Conseil du Trésor, on compte sur vous et votre compétence. Est-ce que la taille de l'État fédéral va continuer d'augmenter plus rapidement que la population canadienne? Y a-t-il une réflexion en cours au Conseil du Trésor à cet égard?

**Mme Boudreau :** Merci pour la question. Si on observe l'accroissement des dépenses des dernières années, dans le budget des dépenses d'il y a quatre ans, en comparaison avec celui de cette année, il y a une croissance marquée d'environ 40 %.

Cette croissance est marquée par les dépenses législatives qui représentent environ 60 milliards de dollars et également par les dépenses votées qui représentent 69 milliards de dollars. Effectivement, puisqu'il y a de nouveaux programmes qui sont créés, il y a plus de dépenses qui sont mises de l'avant pour soutenir les Canadiens. Nous avons besoin d'une fonction publique qui grandit.

Je ne peux pas comparer avec le Québec, car je n'ai pas toute l'information. Cependant, je peux dire que la croissance de la fonction publique suit d'une certaine façon la croissance des dépenses que vous voyez aujourd'hui.

**Le sénateur Gignac :** Je pense que tous les employés fédéraux travaillent fort, je ne veux pas faire de commentaires qui seraient mal interprétés, mais j'essaie de comparer avec le secteur privé, où on a souvent des mesures de productivité du type nombre de dollar de vente par employé. J'essaie de savoir s'il existe, à l'échelle fédérale, une telle mesure.

Si je comprends bien, le nombre de fonctionnaires fédéraux a suivi la hausse du nombre de programmes et de la taille du gouvernement.

**Mme Boudreau :** Si on observe dans le détail, c'est sûr qu'on voit une plus grande augmentation. Par exemple, à l'Agence du revenu du Canada, l'augmentation est causée par la COVID-19, en raison des paiements qui ont été versés dans le cadre des programmes de mesures d'urgence.

On voit aussi une augmentation à Emploi et Développement social Canada. Il y a de plus en plus de nouveaux programmes qui ont été confiés à ce ministère. Par exemple, dans le dossier des garderies, c'est de l'argent qui a été voté et qui a été donné récemment. On voit aussi une augmentation à l'Agence de la santé publique, qui est un peu liée à la COVID-19, également.

We had to implement many programs to support Canadians during the COVID-19 pandemic. It may be appropriate to look at where the growth is coming from on a case-by-case basis.

[English]

**Senator Smith:** I have a question for Ms. Boudreau.

One of the topics I have been following is the idea that the federal government will develop a comprehensive human resource plan that would be tied to the long-term spending plan.

I know what you have been through with COVID. I'm not sure whether you have had a chance to look at it, or if it is in discussion, but the plan would provide not only greater transparency about hiring practices of the federal government but provide better and more predictable information about how the departments will be working to meet various objectives of the government.

Have you had a chance to think about or develop a formal human resource plan which would be tied to your long-term spending so that you would have the ability to really measure the effectiveness of your workforce? I think it's a logical question and it follows part of what Senators Shugart, Gignac and Loffreda were looking at.

Do you understand what I am asking?

**Ms. Boudreau:** I do understand what you are asking. It was also discussed during a PBO appearance not long ago at this committee.

I'm not aware of any plan for the Government of Canada as a whole.

What I can say is that department by department, the deputy head, the accounting officer, will have a good understanding of what the needs are in terms of full-time equivalents, or FTEs, number of employees, complemented by professional services in order to be able to deliver on their programs. Again, in terms of the Government of Canada as a whole, I do not have that information.

**Senator Smith:** You're like the Treasury Board for the people that you oversee under your authority. Would there be a human resource plan, or is it something that you have had a chance to talk about?

I understand department-by-department. But there can be confusion with department-by-department, because how do you measure one department against the other as part of your overall performance reviews?

**Mr. Fleury:** Thank you for the question. It's a good one. The employer, when there are horizontal issues, definitely plays a role, such as our colleagues in the Office of the Chief

On a dû mettre en place beaucoup de programmes de soutien pour les Canadiens durant la pandémie de COVID-19. Il faudrait peut-être vérifier, au cas par cas, d'où provient cette croissance.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** J'ai une question pour Mme Boudreau.

L'un des sujets que j'ai suivis a trait à l'adoption, par le gouvernement fédéral, d'un plan global en matière de ressources humaines qui sera lié au plan de dépenses à long terme.

Je sais ce que vous avez vécu pendant la COVID. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion d'examiner ce plan ou si vous en discutez, mais ce dernier fournirait non seulement une plus grande transparence sur les pratiques de recrutement du gouvernement fédéral, mais aussi des informations de meilleure qualité et plus prévisibles sur ce que feront les ministères pour atteindre les différents objectifs du gouvernement.

Avez-vous eu l'occasion de développer un plan formel de ressources humaines qui serait lié à vos dépenses à long terme afin que vous puissiez réellement évaluer l'efficacité de votre personnel? Je pense qu'il s'agit d'une question logique et qu'elle s'inscrit dans le droit fil des questions que posaient les sénateurs Shugart, Gignac et Loffreda.

Comprenez-vous ma question?

**Mme Boudreau :** Je comprends votre question. Elle a également été abordée par le directeur parlementaire du budget à ce comité il n'y a pas si longtemps.

Je ne suis pas au courant de quelque plan que ce soit pour le gouvernement du Canada dans son ensemble.

Je peux toutefois vous dire que dans chaque ministère, l'administrateur général, l'administrateur des comptes, saura très bien combien d'équivalents temps plein, ou ETP, d'employés et de services professionnels sont nécessaires pour que les programmes soient offerts. Pour ce qui est d'un plan pour le gouvernement du Canada dans son ensemble, je ne dispose pas de cette information.

**Le sénateur Smith :** Au Conseil du Trésor, est-ce que les personnes que vous supervisez disposent d'un plan en matière de ressources humaines? Avez-vous eu l'occasion d'en parler?

Je comprends ce que fait chaque ministère. Mais cela peut prêter à confusion. Comment pouvez-vous évaluer les résultats d'un ministère par rapport à un autre dans le cadre de l'évaluation globale du rendement?

**M. Fleury :** Je vous remercie de la question. C'est une bonne question. L'employeur, lorsqu'il s'agit de questions horizontales, joue certainement un rôle, tout comme nos collègues du Bureau

Information Officer of Canada, or OCIO, and looking at the digital skills strategy, the digital ambition, et cetera.

The way that human resources are governed in the public service, it's a delegated authority to deputy heads. The deputy helps look at their programs and what's expected of them. They align their resources accordingly. The plan for each department has commonalities across the system but is very specific to the environment, the operations and the actual services that the department needs to deliver.

**Senator Smith:** If there is anything you can send us in writing, we would appreciate it so we have more information.

**Mr. Fleury:** Okay.

**Senator Loffreda:** If I look at the operating budget carry-forward line, Treasury Board Secretariat is requesting \$3 billion for vote 25, the operating budget carry forward. This is an increase of 43% compared to the same item last year, a \$900 million increase.

Can you explain the purpose and function of vote 25 or the carry forward in the budget and how it relates to the operating budget? Why is there a 43% increase? What are the reasons behind that increase? How do you plan to monitor the usage of that increase and those funds in order to give the taxpayers full use of their resources and money?

**Ms. Boudreau:** Thank you for the question.

In fact, the operating budget carry forward has been put into place since a long time ago. In fact, it was a recommendation from the OAG. At the end of the year, March 31, when there is still money available in a department budget, in order to be able to keep some of that money to be able to pay for expenses that have been delayed, we give departments the authority to carry forward up to 5% of their operating budget.

Why you see an increase this year is because it is based on previous years Main Estimates. If your Main Estimates have increased, obviously that amount is still the 5% but the base is bigger, so you see an increase.

Every time that this specific vote is used by a department, you will see an online annex that will give the detail of each department that has requested a carry forward. You will also see the amount. We report on that every year.

**Senator Loffreda:** And how would you monitor its usage? It's based on departmental results?

du dirigeant principal de l'information du Canada, ou BDPI, qui examinent la stratégie en matière de compétences numériques, d'ambition numérique, et cetera.

Les administrateurs généraux gèrent les ressources humaines dans la fonction publique. Ils examinent les programmes et les résultats escomptés. Ils adaptent leurs ressources en conséquence. Le plan de chaque ministère comporte des éléments communs à l'ensemble du système, mais il concerne très précisément l'environnement, les opérations et les services que le ministère doit fournir.

**Le sénateur Smith :** Nous vous serions reconnaissants de tout autre renseignement que vous pourriez nous envoyer par écrit.

**M. Fleury :** D'accord.

**Le sénateur Loffreda :** À la ligne du report du budget de fonctionnement, je remarque que le Secrétariat du Conseil du Trésor demande 3 milliards de dollars au titre du crédit 25. Il s'agit d'une augmentation de 43 %, pour le même crédit, par rapport à l'exercice précédent, soit une augmentation de 900 millions de dollars.

Veillez expliquer à quoi sert le crédit 25 du budget du Secrétariat du Conseil du Trésor et décrire son lien avec le budget de fonctionnement. Quels facteurs ont contribué à l'augmentation de 43 %? Comment comptez-vous surveiller l'utilisation du financement accru pour vous assurer que l'argent des contribuables est dépensé à bon escient?

**Mme Boudreau :** Je vous remercie de la question.

En effet, le report du budget de fonctionnement a été mis en place il y a longtemps. Il s'agissait d'ailleurs d'une recommandation du Bureau du vérificateur général. À la fin de l'année, le 31 mars, lorsqu'il reste de l'argent dans le budget d'un ministère, nous l'autorisons à garder une partie de cet argent et à reporter jusqu'à 5 % de son budget de fonctionnement pour qu'il puisse payer des dépenses qui ont été repoussées.

Vous constatez une augmentation cette année, car le montant se fonde sur le Budget principal des dépenses des années précédentes. Si votre budget principal a augmenté, le montant correspond évidemment toujours à 5 %, mais il représente désormais une somme plus importante, d'où l'augmentation.

Chaque fois que ce crédit est utilisé par un ministère, cette information se retrouvera dans une annexe, en ligne. Vous verrez également le montant qui y est associé. Nous produisons un rapport annuel à ce sujet.

**Le sénateur Loffreda :** Et comment surveillez-vous son utilisation? Ce crédit se fonde sur les résultats du ministère?

**Ms. Boudreau:** It is based on needs, basically. It was put into place to avoid wasting money; departments wanted to waste money on March 31. We wanted to make sure that money would be available the year after, so to be intelligent about spending that money. So that's really the goal of it, and we're calling that "March madness." It was to avoid "March madness."

**Senator Loffreda:** It's never cut, right? You never cut it, because if they know you're going to cut it, they're going to spend it.

**Ms. Boudreau:** Yes. Now they have the flexibility —

**Senator Loffreda:** So they don't spend it; they carry it forward. So the increase is a good sign.

**Ms. Boudreau:** Absolutely. It is up to 5%. Some departments will request less than 5% but it is up to that.

**Senator Loffreda:** But it's a positive, up to 5%. I get that. Thank you.

[Translation]

**Senator Dagenais:** Thank you, Ms. Boudreau. You mentioned the decrease in spending on outside resources that had been announced. My understanding was — I don't know whether it was an order — that you may not have been confident that you could achieve the savings you wanted.

With the millions of dollars that have been given to a certain consulting firm, namely McKinsey, are you able to assure us that these savings will be achieved in the current fiscal year? Owing to the outside contracts, I can tell you that it can be quite difficult to track.

**Ms. Boudreau:** Thank you for the question. My answer earlier was to explain that these savings must be achieved intelligently. That was the point I wanted to make.

If you look at the federal budget — page 192 in the English version and page 215 in the French version — you'll see that, for the current year, 2023-24, professional services will have to be cut by \$500 million. That's what we see for the current year. The amount will increase the following year, 2024-25, to \$1.6 billion.

We are currently working with departments to identify discretionary spending where the 15% announced in the federal budget could be applied.

**Mme Boudreau :** Il est établi, essentiellement, en fonction des besoins. Ce système a été mis en place pour éviter que les ministères ne gaspillent pas de l'argent une fois arrivés au 31 mars. Nous voulions nous assurer que l'argent qui n'avait pas encore été dépensé serait disponible l'année suivante pour que l'on puisse le dépenser intelligemment. Voilà l'objectif de ce crédit. Il s'agit aussi d'éviter ce que nous appelons la « frénésie du mois de mars ».

**Le sénateur Loffreda :** Vous ne coupez jamais dans ces fonds, n'est-ce pas? Si les ministères savaient qu'il y aurait des compressions, ils dépenseraient l'argent.

**Mme Boudreau :** Oui. Maintenant ils disposent de la souplesse...

**Le sénateur Loffreda :** Ils ne dépensent donc pas ces fonds, mais les reportent. L'augmentation de ce crédit est donc bon signe.

**Mme Boudreau :** Absolument. Elle peut aller jusqu'à 5 % du budget de fonctionnement. Certains ministères demanderont moins de 5 %, mais c'est tout à fait possible d'aller jusqu'à 5 %.

**Le sénateur Loffreda :** Mais cette augmentation qui peut aller jusqu'à 5 % est bon signe. J'ai compris. Je vous remercie.

[Français]

**Le sénateur Dagenais :** Merci, madame Boudreau. Vous avez dit que des diminutions de contrats ont été annoncées pour des ressources extérieures au gouvernement. J'ai cru comprendre — je ne sais pas si c'était une commande — que vous n'aviez peut-être pas la conviction de pouvoir réaliser les économies souhaitées.

Avec les millions de dollars qui ont été donnés à une certaine firme de consultants, à savoir la firme McKinsey, êtes-vous en mesure de nous assurer que cette économie sera réalisée dans l'exercice courant? En raison des contrats externes, je vous garantis que c'est parfois assez difficile à suivre.

**Mme Boudreau :** Merci pour la question. Ma réponse de tout à l'heure visait à expliquer que cette économie doit être faite de façon intelligente. C'était le point que je voulais soulever.

Lorsqu'on se penche sur le budget fédéral — j'ai la version française —, à la page 215, on voit que pour l'année en cours, l'année 2023-2024, les services professionnels devront être coupés de 500 millions de dollars. C'est ce qu'on voit pour l'année en cours. Le montant va augmenter l'année suivante, en 2024-2025, jusqu'à 1,6 milliard de dollars.

Nous travaillons en ce moment avec les ministères pour déterminer les dépenses discrétionnaires sur lesquelles nous pourrions appliquer les 15 % qui ont été annoncés dans le budget fédéral.

**Senator Dagenais:** I wish you good luck.

**Ms. Boudreau:** Thank you.

[English]

**Senator Duncan:** I would just like to follow up on some of the comments and responses that have been made about program reviews, strategic reviews and finding efficiencies within departments.

I'm concerned that there have been lots of discussions about people, HR and outsourcing, and we haven't had as much discussion about the programs and the effectiveness of programs. You did mention that departments were asked to find 3%.

In the budget documents we have, we see some marked differences between the number of expenditures and estimates in some programs that affect all Canadians. For example, my colleague asked about grants under museum assistance and other grants. We're seeing quite a difference in amounts. That is of concern to Canadians.

How is your look and your request for money ensuring that there is not just a whole-of-government but a whole-of-Canada approach and that there is an assessment of the effectiveness of programs to ensure they're meeting the needs of Canadians?

**Ms. Boudreau:** Thank you for the question.

We're still at the planning stage of the review that was announced in Budget 2023, but we are putting together criteria we want to use in order to guide departments and agencies to do that review. One of the criteria that we want to use is making sure that departments are talking to each other. Sometimes, maybe a cut in one program can also have an impact on another, so we want to make sure that we take the horizontal approach, as you said. That's one element.

Another criterion that we're going to put forward is looking at the quality of life. If we decide to cut or reduce a program, what will be the impact on the quality of life framework that we know? It is the same about GBA+ and Indigenous procurement.

We're putting all the criteria out there and trying to have something to make sense to provide to departments to come back to us with their best proposals in order to be able to assess that reduction of up to 3%.

**Senator Duncan:** If I might, is there any room for Canadians to provide you with advice on that?

**Le sénateur Dagenais :** Je vous souhaite bonne chance.

**Mme Boudreau :** Merci.

[Traduction]

**La sénatrice Duncan :** J'aimerais simplement revenir sur certains des commentaires et des réponses au sujet des examens de programmes, des examens stratégiques et des gains de productivité au sein des ministères.

Ce qui m'inquiète, c'est qu'il y a eu beaucoup de discussions à propos des employés, des ressources humaines et de la sous-traitance, mais qu'il n'y en a pas eu autant sur les programmes et leur efficacité. Vous avez mentionné qu'on a demandé aux ministères de réduire leurs dépenses de 3 %.

Dans les documents budgétaires dont nous disposons, nous constatons des différences marquées entre les dépenses et les dépenses prévues pour certains programmes qui touchent tous les Canadiens. Par exemple, mon collègue a posé une question sur les subventions accordées dans le cadre du Programme d'aide aux musées et d'autres subventions. Nous constatons une grande différence entre les montants. Cela préoccupe les Canadiens.

Comment, dans le cadre de l'examen et de la demande de subvention, garantissez-vous que l'on se dote à la fois d'une approche pangouvernementale et d'une approche pancanadienne et que l'on évalue l'efficacité des programmes pour veiller à ce qu'ils répondent aux besoins des Canadiens?

**Mme Boudreau :** Je vous remercie de la question.

Nous en sommes encore à l'étape de la planification de l'examen annoncé dans le budget de 2023, mais nous sommes en train d'élaborer des critères que les ministères et les organismes pourront utiliser au moment de cet examen. Nous voulons entre autres nous assurer que les ministères communiquent entre eux. Parfois, une réduction dans un programme peut avoir un impact sur un autre programme. Nous voulons donc nous assurer que nous adoptons une approche horizontale, comme vous l'avez dit. Voilà un premier critère.

Nous voulons ensuite nous pencher sur la qualité de vie. Si nous décidons de supprimer ou de réduire un programme, nous voulons savoir quelle en sera l'incidence sur notre qualité de vie. Il en va de même pour l'analyse comparative entre les sexes plus et l'approvisionnement auprès des Autochtones.

Nous définissons tous les critères et essayons d'avoir quelque chose de sensé à fournir aux ministères pour qu'ils nous fassent part de leurs meilleures propositions qui nous permettront d'évaluer cette réduction des dépenses qui pourrait aller jusqu'à 3 %.

**La sénatrice Duncan :** Si je peux me permettre, les Canadiens ont-ils la possibilité de vous donner des conseils à ce sujet?

**Ms. Boudreau:** I'll take that question back, and we will come back to you on that.

**Senator Duncan:** Thank you.

**Senator Pate:** Thank you to all of you again for being here.

I wanted to pick up and allow a greater expansion, perhaps, on something. If time doesn't allow tonight, perhaps you could send it in writing. In the 2019 House of Commons report entitled *Improving Transparency and Parliamentary Oversight of the Government's Spending Plans*, some of the recommendations they made about the role the Treasury Board could play I found to be very interesting and compellingly. The ones I would be very interested in what progress you've seen are working together on — I'll just list them, if that's probably easier: recommendations 4, 10, 11 and 12.

We probably don't have time to go through them — but the opportunity to work on those issues with all departments as a way to allow Treasury Board to have a better idea of what's happening — more fulsome — and also to allow parliamentarians to have as well.

**Ms. Boudreau:** It would be difficult for me to comment, because I can't associate any of the observations or recommendations to those numbers. My apologies.

**Senator Pate:** Okay. I'll read them into the record, perhaps.

Recommendation 4:

That the Treasury Board Secretariat work with departments and agencies to ensure that details of new spending presented in the main and supplementary estimates appear in their departmental plans as soon as possible.

Recommendation 10:

That, in accordance with the federal government's Policy on Results, the Treasury Board Secretariat ensure that departments and agencies include related program objectives and purposes, and projected measures of performance in their departmental plans.

Recommendation 11:

That the Treasury Board Secretariat work with departments and agencies to develop standard metrics for measuring program performance and developing performance indicators.

**Mme Boudreau :** Je vais me renseigner, et vous donnerai une réponse plus tard.

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

**La sénatrice Pate :** Je vous remercie encore une fois de votre présence.

J'aimerais revenir sur un point et vous permettre de nous en dire un peu plus, si vous le pouvez. Si le temps ne nous permet pas de le faire ce soir, peut-être pourriez-vous nous envoyer ces renseignements par écrit? Dans le rapport de 2019 de la Chambre des communes intitulé *Améliorer la transparence et le contrôle parlementaire des plans de dépenses du gouvernement*, certaines des recommandations formulées sur le rôle que pourrait jouer le Conseil du Trésor m'ont semblé très intéressantes et convaincantes. Je serais curieuse de connaître les progrès que vous avez constatés quant aux — je vais simplement les énumérer, car c'est probablement plus simple — recommandations 4, 10, 11 et 12.

Nous n'avons probablement pas le temps de les passer en revue. Elles concernent la possibilité de travailler sur ces questions avec tous les ministères pour que le Conseil du Trésor et les parlementaires aient une meilleure idée de ce qui se passe.

**Mme Boudreau :** Il m'est difficile de me prononcer sur ce point, car je ne sais pas à quelles observations ou à quelles recommandations ces chiffres se réfèrent. Mes excuses.

**La sénatrice Pate :** D'accord. Je vais donc lire les recommandations, aux fins du compte rendu.

La recommandation 4 se lit comme suit :

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor collabore avec les ministères et organismes pour veiller à ce que les détails des nouvelles dépenses présentées dans le budget principal et les budgets supplémentaires des dépenses apparaissent dans leurs plans ministériels le plus tôt possible.

La recommandation 10 se lit comme suit :

Que, conformément à la Politique sur les résultats du gouvernement fédéral, le Secrétariat du Conseil du Trésor veille à ce que les ministères et organismes incluent dans leurs plans ministériels les objectifs et l'objet du programme ainsi que les mesures d'évaluation du rendement prévues.

La recommandation 11 se lit comme suit :

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor collabore avec les ministères et organismes à l'élaboration de paramètres normalisés pour mesurer le rendement des programmes et développer des indicateurs d'évaluation du rendement.

**Recommendation 12:**

That the Treasury Board Secretariat reinforce its Policy on Results by strongly encouraging departments and agencies to minimize the use of “to be decided” or “not applicable” in their departmental plans under the key results expectations and the explanations of performance indicators.

**Ms. Boudreau:** Maybe I'll take two out of the four if we have time and come back in writing with the other two.

The first one was about tabling the Departmental Plans, or DPs, and Departmental Results Reports, or DRRs. We discussed that with the president when I gave you the number of days between Main Estimates and the DPs. So I think that one is covered.

**Senator Pate:** Sorry, is that clear for every department — that you're getting them within one day last year?

**Ms. Boudreau:** Yes. So once the president tables the DPs or the DRRs, she tables all of them at the same time for the Government of Canada.

**Senator Pate:** Okay. Great.

**Ms. Boudreau:** In terms of the recommendation 12, policy on results, I think I have addressed that previously at committee. We're doing a review of the policy on results. It has been five years; it's time for a review. We are engaging stakeholders, and we have engaged the Deputy Minister as the client of that policy. We're doing a lot of engagement with people working and providing those indicators. We would be more than happy, when we are at a point where we can share our findings, to come back and share those findings with you.

**Senator Pate:** Sounds great. Thank you.

**The Chair:** Thank you, honourable senators.

Before we do adjourn, I have a few comments that I'd like to share with the senators and witnesses.

[*Translation*]

Ms. Boudreau, if you could send us your written responses, we'd be grateful. We need them by May 17, 2023.

On behalf of the committee, thank you for your professionalism and for the information you shared with us this evening.

La recommandation 12 se lit comme suit :

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor renforce sa Politique sur les résultats en encourageant fortement les ministères et organismes à réduire au minimum l'utilisation des mentions « à décider » ou « ne s'applique pas » dans leurs plans ministériels sous les attentes des résultats clés et l'explication des indicateurs de rendement.

**Mme Boudreau :** Si le temps nous le permet, je vais vous fournir des commentaires sur deux des quatre recommandations, et vous enverrai mes commentaires par écrit pour les deux autres.

La première recommandation concernait la présentation des plans ministériels et des rapports sur les résultats ministériels. Nous en avons discuté plus tôt avec la présidente lorsque je vous ai indiqué le nombre de jours qu'il y avait entre le dépôt du budget principal et le dépôt des plans ministériels. Je pense donc que tout est clair à ce sujet.

**La sénatrice Pate :** Désolée, pourriez-vous me dire si cela est clair pour chaque ministère, c'est-à-dire que vous les avez reçus dans un délai d'un jour l'année dernière?

**Mme Boudreau :** Oui. La présidente dépose tous les plans ministériels ou les rapports sur les résultats ministériels en même temps pour le gouvernement du Canada.

**La sénatrice Pate :** D'accord, très bien.

**Mme Boudreau :** En ce qui concerne la recommandation 12 — la politique sur les résultats —, je pense que j'ai déjà abordé cette question en comité. Nous procédons à un examen de la politique sur les résultats. Le dernier a eu lieu il y a cinq ans; il est donc temps d'en faire un autre. Pour ce faire, nous mobilisons les parties prenantes et nous avons consulté le sous-ministre en tant que client de cette politique. Nous avons également beaucoup de discussions avec les gens qui mesurent ces indicateurs de rendement. Nous serons très heureux, lorsque nous serons en mesure de le faire, de revenir pour vous communiquer nos conclusions.

**La sénatrice Pate :** Très bien, je vous remercie.

**Le président :** Je vous remercie, honorables sénateurs.

Avant de lever la séance, j'aimerais faire quelques commentaires à l'intention des sénateurs et des témoins.

[*Français*]

Madame Boudreau, si vous pouvez nous envoyer des réponses par écrit, nous vous en serons reconnaissants. Cela doit être fait avant le 17 mai 2023.

Au nom du comité, je vous remercie pour votre professionnalisme et pour l'information que vous nous avez transmise ce soir.

[*English*]

Our next meeting will be Tuesday, May 9, at 9 a.m. where we will immediately start the examination of Bill C-46, which was sent to this committee this afternoon by the Senate of Canada. On this, honourable senators, I now declare the meeting adjourned.

(The committee adjourned.)

[*Traduction*]

Notre prochaine réunion aura lieu le mardi 9 mai, à 9 heures. Nous commencerons l'étude du projet de loi C-46, qui a été envoyé à ce comité cet après-midi par le Sénat du Canada. Sur ce, honorables sénateurs, je déclare la séance levée.

(La séance est levée.)

---