

**EVIDENCE**

OTTAWA, Wednesday, October 4, 2023

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m. [ET] to continue their study on the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2024.

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

**The Chair:** I wish to welcome all of the senators, as well as the viewers across the country, who are watching us on SenCanada.ca.

[*Translation*]

I am Percy Mockler, a senator from New Brunswick and chair of the Standing Senate Committee on National Finance.

I would now like to ask my fellow senators to introduce themselves.

**Senator Forest:** Welcome, everyone. I am Éric Forest from the Gulf senatorial division in Quebec.

**Senator Gignac:** Good evening. My name is Clément Gignac, and I am a senator from Quebec.

[*English*]

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

[*Translation*]

**Senator Loffreda:** Good evening and welcome. Senator Tony Loffreda from Montreal, Quebec.

[*English*]

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

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

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

[*Translation*]

**Senator Dagenais:** Jean-Guy Dagenais from the senatorial division of Victoria in Montreal.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mercredi 4 octobre 2023

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 18 h 45 (HE) pour poursuivre son étude sur le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024.

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

**Le président :** Je souhaite la bienvenue à tous les sénateurs et à toutes les sénatrices, ainsi qu'à tous les Canadiens qui nous regardent sur sencanada.ca.

[*Français*]

Je m'appelle Percy Mockler, sénateur du Nouveau-Brunswick et président du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

J'aimerais maintenant demander à mes collègues sénateurs et sénatrices de se présenter.

**Le sénateur Forest :** Bienvenue à tous. Je m'appelle Éric Forest, sénateur de la région du Golfe, au Québec.

**Le sénateur Gignac :** Bonsoir. Je m'appelle Clément Gignac, sénateur du Québec.

[*Traduction*]

**La sénatrice MacAdam :** Je m'appelle Jane MacAdam, et je représente l'Île-du-Prince-Édouard.

[*Français*]

**Le sénateur Loffreda :** Bonsoir et bienvenue. Sénateur Tony Loffreda, de Montréal, au Québec.

[*Traduction*]

**La sénatrice Pate :** Bonjour à tous et à toutes. Je m'appelle Kim Pate, et je suis ravie de me joindre à la discussion alors que je suis sur le territoire non cédé des peuples algonquins et anishinabes.

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

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

[*Français*]

**Le sénateur Dagenais :** Jean-Guy Dagenais, sénateur de la division de Victoria, à Montréal.

[English]

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

Honourable senators, from Public Services and Procurement Canada, we have Wojciech — or Wojo — Zielonka, Chief Financial Officer, Finance and Administration Branch. We have Alain Lagacé, Director General, Budget, Cost and Investment Management, Public Services and Procurement Canada. Also appearing, from Treasury Board of Canada Secretariat, Jean-François Fleury, Senior Assistant Deputy Minister, Strategic Directions and Digital Solutions, OCHRO; and also accompanying Mr. Fleury is Rod Greenough, Executive Director, Expenditure Strategies and Estimates, Treasury Board of Canada Secretariat.

Welcome to our witnesses. Thank you for accepting our invitation to answer questions from the Standing Senate Committee on National Finance, Senate of Canada.

I understand that Mr. Zielonka from Public Services and Procurement Canada will have comments to share with us. We will then proceed to questions for both Treasury Board and Public Services and Procurement Canada.

[Translation]

Mr. Zielonka, the floor is yours.

**Wojciech (Wojo) Zielonka, Chief Financial Officer, Finance and Administration Branch, Public Services and Procurement Canada:** Good evening, everyone.

I very much appreciate the opportunity to appear before you once again to discuss the Main Estimates for fiscal year 2023-24 for Public Services and Procurement Canada, or PSPC.

Honourable senators, as this committee well knows, PSPC has a wide-ranging mandate. We steer government procurements, manage government buildings, administer pay and pension for the public service, and more.

In order to support these activities, PSPC requested a net amount of \$4.3 billion in the Main Estimates.

This is a net decrease of \$304 million from the previous year's Main Estimates. The key reason for the decrease was the sunset of funding for pay administration. Additional funding was later received in the 2023-24 Supplementary Estimates (A).

[Traduction]

**Le président :** Nous poursuivons aujourd'hui notre étude du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024, dont notre comité a été saisi le 7 mars 2023 par le Sénat du Canada.

Chers collègues, nous accueillons deux représentants de Services publics et Approvisionnement Canada : M. Wojciech Zielonka, sous-ministre adjoint et dirigeant principal des finances, ainsi que M. Alain Lagacé, directeur général, Gestion d'investissements, des coûts et des budgets. Nous avons également le plaisir d'accueillir deux représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : M. Jean-François Fleury, sous-ministre adjoint principal, Orientations stratégiques et solutions numériques, BDPRH, ainsi que M. Rod Greenough, directeur exécutif, Stratégies et prévisions des dépenses.

Je tiens à souhaiter de nouveau la bienvenue à nos témoins. Je vous remercie d'avoir accepté l'invitation du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Nous allons d'abord céder la parole à M. Zielonka, puis nous allons entamer une série de questions s'adressant aux représentants de Services publics et Approvisionnement Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

[Français]

Monsieur Zielonka, la parole est à vous.

**Wojciech (Wojo) Zielonka, dirigeant principal des finances, Direction générale des finances et de l'administration, Services publics et Approvisionnement Canada :** Bonjour à tous.

J'apprécie grandement l'occasion de comparaître encore une fois devant vous pour discuter du Budget principal des dépenses de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) pour l'exercice 2023-2024.

Honorables sénateurs, comme le comité le sait bien, SPAC a un vaste mandat. Nous soutenons les marchés publics, nous gérons les édifices gouvernementaux, nous administrons la paie et les pensions de la fonction publique et bien plus encore.

Afin de soutenir ces activités, SPAC a demandé un montant net de 4,3 milliards de dollars dans le Budget principal des dépenses.

Il s'agit d'une diminution nette de 304 millions de dollars par rapport au Budget principal des dépenses de l'année précédente. La principale raison de cette diminution est la fin du financement de l'administration de la paie. Un financement supplémentaire a ensuite été reçu dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) de 2023-2024.

When we appeared before your committee in the spring, I went through the various items within the Mains Estimates such as \$3.4 billion allocated to PSPC's property and infrastructure activities, including the rehabilitation of the Parliamentary Precinct. Of that amount, half is allocated to capital expenditures to maintain federal infrastructure such as buildings and bridges.

I also mentioned that \$318.7 million was allocated to payments and accounting initiatives, which included pay administration operations, as well as \$156.5 million allocated to government-wide support programs, which include funding the Translation Bureau.

The Main Estimates also included \$165.9 million for the purchase of goods and services, and allocated \$4.2 million of funding to the Procurement Ombudsman as well as \$279.7 million for PSPC's internal services. PSPC also sought \$130 million in statutory authorities for contributions to the employee benefit plans.

The Supplementary Estimates (A) included statutory authorities as well as \$391.2 million of funding for the government's pay system, as announced in Budget 2023, which brought the available authorities from \$4.3 billion to \$4.8 billion net of revenues.

[English]

Since today's committee hearing is focused on housing, I wish to emphasize PSPC's role in contributions to the real estate market. PSPC manages one of the largest and most diverse portfolios of real estate in Canada, and is a designated custodian of office space and engineering assets. As a custodian of approximately 25% of the Government of Canada's real property, PSPC ensures that assets are planned, acquired, used and disposed of in a manner that is cost-effective and supports the delivery of programs and services to Canadians.

Of those different stages in the life cycle of our assets, disposal is the one that I'd like to emphasize today. PSPC continuously assesses its portfolio for functionality, condition, environmental impact, use and financial performance, and identifies properties that may no longer be needed. The disposal process for federal properties includes a number of steps and due diligence activities, as well as soliciting expressions of public purpose interest from federal departments, agent Crown corporations, provinces, municipalities and Indigenous groups.

Lorsque nous avons comparu devant votre comité au printemps, j'ai passé en revue les différents postes du Budget principal des dépenses, comme les 3,4 milliards de dollars alloués aux activités liées aux biens et aux infrastructures de SPAC, y compris la réhabilitation de la Cité parlementaire. De ce montant, la moitié est affectée aux dépenses en capital pour entretenir les infrastructures fédérales, comme les bâtiments et les ponts.

J'ai également mentionné que 318,7 millions de dollars ont été alloués aux initiatives en matière de paiements et de comptabilité, qui comprennent des opérations d'administration de la paie, ainsi que 156,5 millions de dollars alloués aux programmes de soutien à l'échelle du gouvernement, qui incluent le financement du Bureau de la traduction.

Le Budget principal des dépenses prévoyait également 165,9 millions de dollars pour l'achat de biens et services. Il allouait également 4,2 millions de dollars à l'ombudsman de l'approvisionnement, 279,7 millions de dollars pour les services internes de Services publics et Approvisionnement Canada, ainsi que 130 millions de dollars en autorisations législatives pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Le Budget supplémentaire des dépenses (A) incluait des autorisations législatives ainsi qu'un financement de 391,2 millions de dollars pour le système de paie du gouvernement, comme on l'a annoncé dans le budget de 2023. Les autorisations disponibles en ce moment ont ainsi augmenté de 4,3 milliards de dollars à 4,8 milliards de dollars nets de revenus.

[Traduction]

Comme la séance d'aujourd'hui est consacrée aux enjeux liés au logement, je souhaite rappeler la contribution de SPAC au marché de l'immobilier. En effet, SPAC gère un portefeuille immobilier des plus importants et des plus diversifiés au pays, en plus d'être le gardien désigné de biens techniques et d'environ 25 % des biens immobiliers du gouvernement du Canada. À ce titre, SPAC se consacre à la planification, l'acquisition, l'utilisation et la réaffectation de ses actifs d'une manière rentable et qui facilite la prestation de programmes et de services destinés à la population canadienne.

Parmi les différentes étapes du cycle de vie de nos actifs, je souhaite aujourd'hui insister sur l'étape de la réaffectation. Le ministère évalue de manière continue son portefeuille en termes de fonctionnalité, d'état, d'impact environnemental, d'utilisation et de rendement financier, et identifie les actifs qui pourraient ne plus être nécessaires. Le processus de réaffectation des actifs fédéraux comprend plusieurs étapes et activités de diligence raisonnable, ainsi que la sollicitation d'expressions d'intérêt public de la part des ministères fédéraux, des sociétés d'État mandataires, des provinces, des municipalités et des groupes autochtones.

Disposal of properties provides opportunities to generate socio-economic benefits such as affordable housing, redesigned communities, or commercial space. It also creates meaningful opportunities for Indigenous participation and reconciliation.

Since the creation of the Federal Lands Initiative in 2018, PSPC has contributed five of its excess lands to the Federal Lands Initiative in Ontario and in the Northwest Territories. Two of these properties resulted in partnerships with local First Nations.

PSPC has currently identified 10 buildings in the National Capital Region for disposal. Some are listed as vacant, and others are currently occupied. It's still early in the process, and no purchases or transfers have been made at this time. PSPC will continue to assess and optimize the performance of its office portfolio as its clients' long-term office plans evolve. While the current list only identifies buildings in the National Capital Region, buildings in other regions may be added in the future.

Throughout this process, PSPC will remain focused on finding innovative, data-driven solutions to Canada's housing needs.

I look forward to your questions, thank you.

**The Chair:** Thank you, Mr. Zielonka. I understand, Mr. Fleury, you will be the lead person from the Treasury Board of Canada as the Senior Assistant Deputy Minister.

[Translation]

**Jean-François Fleury, Senior Assistant Deputy Minister, Strategic Directions and Digital Solutions, Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO), Treasury Board of Canada Secretariat:** Yes, for the questions related to the hybrid model.

[English]

**The Chair:** We'll move immediately to questions.

**Senator Marshall:** I'm going to start off with procurement. On the Phoenix pay system, I was looking at the dashboard on your website, and there are 228,000 transactions that are marked as beyond the normal workload. What does that mean? What criteria do you have to meet to be considered beyond a normal workload? What is it? It has increased from July, so can you explain to us what that is about?

La réaffectation de biens immobiliers permet de générer des avantages socioéconomiques tels que les logements abordables, les quartiers réaménagés et les espaces commerciaux. La réaffectation facilite également la participation et la réconciliation des peuples autochtones.

Depuis la mise en place de l'Initiative des terrains fédéraux en 2018, SPAC a fait don de cinq de ses terrains excédentaires en Ontario et dans les Territoires du Nord-Ouest. Dans deux cas, cela a permis de nouer des partenariats avec des communautés locales des Premières Nations.

Le ministère a identifié 10 bâtiments destinés à la réaffectation dans la région de la capitale nationale. Certains bâtiments sont répertoriés comme étant inoccupés, alors que d'autres sont encore occupés. Le processus de réaffectation n'en est qu'à ses débuts, et aucune offre d'achat ou transfert n'a été effectuée pour le moment. Le ministère continuera d'évaluer et d'optimiser le rendement de son portefeuille d'immeubles de bureaux en fonction de l'évolution des plans à long terme de ses clients. Bien que la liste actuelle de SPAC n'inclut que des immeubles au sein de la région de la capitale nationale, des immeubles d'autres régions pourraient éventuellement être ajoutés.

Tout au long de ce processus, SPAC continuera de chercher des solutions novatrices et fondées sur des données probantes dans le but de répondre aux besoins de la population canadienne en matière de logement.

Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

**Le président :** Je vous remercie, monsieur Zielonka. Monsieur Fleury, je crois comprendre que vous serez le principal représentant du Secrétariat du Conseil du Trésor à titre de sous-ministre adjoint principal.

[Français]

**Jean-François Fleury, sous-ministre adjoint principal, Orientations stratégiques et solutions numériques, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (DPRH), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Oui, pour les questions liées au modèle hybride.

[Traduction]

**Le président :** Nous passerons immédiatement à la première série de questions.

**La sénatrice Marshall :** Mes premières questions portent sur les politiques d'approvisionnement de votre ministère. En ce qui concerne le système de paye Phénix, une consultation du tableau de bord affiché sur votre site Web me permet de remarquer qu'il y a actuellement 228 000 transactions en attente qui dépassent la charge normale de travail. Qu'est-ce que cela signifie? Quels sont les critères à respecter pour qu'une charge de travail soit considérée comme normale? Le nombre de transactions en

**Mr. Zielonka:** I can try to give you an explanation. I think it would be good to have my colleagues from pay to give a more detailed explanation, but in essence, there's a certain workload that's expected to be processed in a certain time frame.

**Senator Marshall:** Can you tell us the time frame?

**Mr. Zielonka:** I don't have that handy right now. We can look it up.

In essence, if we have a volume of transactions that exceeds our ability to process those transactions, we do see that backlog increasing, so we strive to deal with transactions as they come in, but that's not always possible. Over the last few years, we've seen a significant increase in transactions coming into the pay centre, so that has been a challenge for us.

**Senator Marshall:** How old would they be? Do you age them? Can you tell whether some of them are four years old?

**Mr. Zielonka:** There is aging. We have a backlog that we're working from, which essentially arose when the original Phoenix pay system was put in place and we have been working on that backlog, as time permits, to try and get rid of the old transactions. But we also have the current volume, and we're trying to keep that current volume from going into what we call the older backlog because that causes us additional workload to try and deal with that.

**Senator Marshall:** Do you have that time frame there?

**Mr. Lagacé:** I don't have the specific time frame, but when we use the term "backlog," it usually refers to transactions that are a year old and older.

**Senator Marshall:** Could you send to the clerk, since you don't have the information there, an aging of that 228,000? Would there be any there from four years ago? Is it possible?

**Mr. Zielonka:** I don't know for sure. We can double-check that and absolutely come back with that information.

**Senator Marshall:** I'd like to see the aging of that.

For Treasury Board, can you give us some more information on the \$15 billion in cuts that's in the media? I know there's \$7 billion in the budget, another \$7 billion on top of that for

attente a augmenté par rapport à juillet ; pouvez-vous nous expliquer pourquoi?

**M. Zielonka :** Je vais m'efforcer de vous fournir des explications. Pour l'essentiel, chaque charge de travail doit être traitée selon un certain échéancier. Mes collègues qui travaillent pour les services de la paye pourront vous donner une explication plus détaillée.

**La sénatrice Marshall :** Qu'en est-il de cet échéancier?

**M. Zielonka :** Je ne possède pas ces renseignements pour l'instant, mais nous allons vérifier.

En fait, si le volume des transactions dépasse notre capacité de traitement, l'arriéré augmente. Nous nous efforçons donc de traiter les transactions au fur et à mesure qu'elles nous parviennent, mais ce n'est pas toujours possible. Ces dernières années, nous avons constaté une augmentation significative du nombre de transactions acheminées au Centre des services de paye, ce qui a représenté un défi considérable pour nous.

**La sénatrice Marshall :** À quand remontent ces transactions? Êtes-vous en mesure de les dater? Pouvez-vous dire si certaines d'entre elles remontent à quatre ans?

**M. Zielonka :** Nous sommes effectivement en mesure de dater ces transactions. Nous disposons d'un arriéré à partir duquel nous travaillons, et qui date essentiellement de la mise en place du système de paye Phénix. Nos équipes essaient de se débarrasser des vieilles transactions, mais doivent également composer avec tout un volume de nouvelles transactions, ce qui occasionne une charge de travail supplémentaire.

**La sénatrice Marshall :** Avez-vous l'échéancier à portée de main?

**M. Lagacé :** Je n'ai pas d'échéancier précis à vous fournir pour le moment. Lorsque nous employons le terme « arriéré », cela fait généralement référence à un ensemble de transactions datant d'un an ou plus.

**La sénatrice Marshall :** Comme vous ne disposez pas des renseignements nécessaires, pourriez-vous transmettre à la greffière un classement chronologique de ces 228 000 transactions? Pourrait-on retracer des transactions datant d'il y a quatre ans?

**M. Zielonka :** Je n'en suis pas certain. Nous allons tout revérifier et vous faire parvenir les renseignements adéquats.

**La sénatrice Marshall :** Très bien. Il est important pour moi de vérifier à quand remontent ces transactions.

Mes prochaines questions s'adressent aux représentants du Conseil du Trésor. Pourriez-vous nous fournir plus de renseignements sur les compressions de 15 milliards de dollars

government departments and \$1.3 billion for the Crown corporations. How is that going to be implemented? The budget amount is over five years. Is the 3% across departments also over five years, and how is it allocated? Is it by department or by main object?

Can you fill in a few of those details for us?

**Rod Greenough, Executive Director, Expenditure Strategies and Estimates, Treasury Board of Canada Secretariat:** Thank you for the question. I'll provide an overview, and we can follow up any specific questions.

**Senator Marshall:** Don't take up too much time with the overview. I only have seven minutes.

**Mr. Greenough:** Very straightforward. There are three streams. One was focused on professional services and travel, \$7.1 billion over five years, and \$1.7 billion ongoing; a second stream, the 3%, was focused on operating and transfer payments, and that phases in gradually over a four-year period, nothing this year and ramps up over the three following years; and then you notice the Crown piece.

The way it's being handled is the departments are required to submit proposals. Those proposals are due this week. The proposals will be reviewed by the Treasury Board and by the president at the committee of ministers, and then final decisions will be taken. It's expected the reductions for this year, which are only professional services and travel, will be in Supplementary Estimates (B), which is coming up later this fall. The reductions for 2024-25 and future years will be in the Main Estimates and noted in Departmental Plans, which will come on or before March 1.

**Senator Marshall:** Will those cuts, the 3% across departments, affect the Main Estimates? The Main Estimates are out, and they're approved, so is the 3% going to be applied against that?

**Mr. Greenough:** The 3% only starts next year, so it will be in effect for the Main Estimates that will be tabled on or before March 1. There will be \$500 million in reductions this year related to professional services and travel.

dont parlent les médias? Je sais que le gouvernement prévoit des compressions de 7 milliards de dollars dans le budget, et qu'à ce montant s'ajouteront 7 milliards de dollars de coupures dans les ministères, et 1,3 milliard dans les sociétés d'État. De quelle manière ces coupures seront-elles mises en application? Le montant du budget est réparti sur cinq ans. La réduction de 3 % dans les coûts de fonctionnement des ministères sera-t-elle également répartie sur cinq ans? Les compressions se feront-elles en fonction de chaque ministère, ou d'un objectif principal?

Pouvez-vous nous donner d'autres précisions à ce sujet?

**Rod Greenough, directeur exécutif, Stratégies et prévisions des dépenses, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :** Je vous remercie pour votre question. Je vais d'abord vous donner un aperçu de la situation, puis nous pourrons répondre à des questions plus spécifiques.

**La sénatrice Marshall :** D'accord, mais ne prenez pas trop de temps à présenter l'aperçu, car je ne dispose que de sept minutes.

**M. Greenough :** Je vais simplifier les choses. Il y a trois volets. Le premier volet concerne les frais de services professionnels et de déplacement, soit un budget de 7,1 milliards de dollars sur cinq ans, et un budget permanent de 1,7 milliard de dollars. Le deuxième volet, qui sera affecté par les compressions de 3 %, porte sur les dépenses de fonctionnement et les paiements de transfert, qui sont introduits progressivement sur une période de quatre ans dès la deuxième année. Le troisième volet, enfin, concerne les sociétés d'État.

Chaque ministère est tenu de présenter des propositions d'ici la fin de la semaine. Ces propositions seront étudiées par la présidente du Conseil du Trésor et discutées au conseil des ministres, puis les décisions finales seront prises. Les compressions budgétaires pour cette année, qui ne concernent que le volet des frais de services professionnels et de déplacement, devraient figurer dans le Budget supplémentaire des dépenses (B), qui sera présenté plus tard cet automne. Les réductions pour 2024-2025 et les années suivantes figureront dans le Budget principal des dépenses et seront indiquées dans les plans ministériels, qui seront présentés au plus tard le 1<sup>er</sup> mars.

**La sénatrice Marshall :** La réduction progressive d'environ 3 % des dépenses admissibles des ministères et des organismes va-t-elle également affecter le Budget principal des dépenses, qui a déjà été présenté et approuvé?

**M. Greenough :** La réduction progressive de 3 % n'entrera en vigueur que l'année prochaine, de sorte qu'elle s'appliquera au budget principal dont la déposition est prévue au plus tard le 1<sup>er</sup> mars. Toutefois, des compressions de 500 millions de dollars sont prévues cette année pour les frais de services professionnels et de déplacement.

**Senator Marshall:** Yes, that's in the budget.

**Mr. Greenough:** That will be a frozen amount that will be shown in the Supplementary Estimates (B). We never reduce what departments have in the Main Estimates, but the amounts will be frozen and published in an annex so that you'll be aware of what amounts are no longer available.

**Senator Marshall:** It's not specific? You didn't say to the departments that it has to be a certain main object, or it has to be travel, or it has to be salaries or anything?

**Mr. Greenough:** Departments have the flexibility between professional services and travel to allocate as they need. It won't touch salaries or transfers this year because it's just targeting those two. It will be in other operating budgets. Their non-salary budget will be where the amounts are frozen for most departments.

**Senator Marshall:** How will we see whether the savings have been achieved? You have the Main Estimates and Supplementary Estimates (A), (B) and (C), and somewhere netted in there you get increases periodically through the year with the supplementary estimates. How do you recognize the savings of \$7 billion across all government departments?

**Mr. Greenough:** Thanks for the question. It is a good one. In effect, this is a review of existing spending. It doesn't preclude future new initiatives. It's looking at the existing stock of spending that was in Main Estimates 2023-24 and a review to find efficiencies there and a refocusing exercise to create room for future —

**Senator Marshall:** You can cut money that's there already, but then you can compensate for it by giving them more money in Supplementary Estimates (C). That's not the intent?

**Mr. Greenough:** The intent is to focus priorities on other priorities so they can seek reductions in current funding for new priorities, not for the same ones.

**Senator Marshall:** What about the Crowns? I know the departments had to have their submissions in by October 2, but what about the Crowns? What are you doing with them?

**La sénatrice Marshall :** Oui, cela figure dans le budget principal.

**M. Greenough :** Il s'agira d'un montant inaccessible qui figurera dans le Budget supplémentaire (B). Nous n'allons jamais réduire la part de chaque ministère dans le budget principal, mais les montants en question seront gelés. Le document du budget contiendra une annexe indiquant quels montants ne seront plus disponibles.

**La sénatrice Marshall :** Donc on ne parle pas d'un poste de dépenses spécifique? Vous n'avez pas prévenu les ministères et les organismes qu'il doit s'agir d'un poste de dépenses principal, comme les frais de déplacement ou la rémunération du personnel?

**M. Greenough :** Les ministères disposent d'une certaine marge de manœuvre budgétaire en ce qui concerne les frais de services professionnels et les frais de déplacement, et peuvent les répartir selon leurs besoins. Cette année, les compressions n'affecteront pas la rémunération des employés ni les transferts. Les économies seront réalisées dans d'autres budgets de fonctionnement. C'est dans le budget non salarial de la plupart des ministères que certains montants seront gelés.

**La sénatrice Marshall :** De quelle manière pourrions-nous vérifier si les économies promises par le gouvernement ont été réalisées? On parle du Budget principal des dépenses et des Budgets supplémentaires des dépenses (A), (B) et (C), ainsi que d'augmentations périodiques tout au long de l'année dans les budgets supplémentaires. Comment cerner précisément les économies de 7 milliards de dollars devant être réalisées à travers tous les ministères et les organismes? Comment démêler le tout?

**M. Greenough :** Il s'agit d'une excellente question, je vous remercie. En fait, il est question d'une évaluation des dépenses existantes, mais qui n'exclut pas des initiatives à venir. L'objectif est d'abord d'évaluer les dépenses qui figuraient déjà dans le Budget principal des dépenses de 2023-2024. Puis, il s'agit de procéder à une analyse pour trouver des gains d'efficacité et dégager une marge de manœuvre pour l'avenir.

**La sénatrice Marshall :** La stratégie du gouvernement est donc d'effectuer des compressions dans un budget déjà préparé, puis de compenser ces coupes en injectant plus d'argent dans le Budget supplémentaire des dépenses (C). C'est bien cela, l'objectif?

**M. Greenough :** L'objectif du gouvernement est d'effectuer des compressions dans des postes budgétaires moins prioritaires afin de se concentrer sur d'autres priorités.

**La sénatrice Marshall :** Qu'en est-il des sociétés d'État? Je sais que les ministères devaient soumettre leurs propositions avant le 2 octobre, mais quel est le processus pour les sociétés d'État?

**Mr. Greenough:** Crowns are receiving an appropriation through the Main Estimates in the same process as departments. They're preparing proposals and they are coming in this week.

Enterprise Crown corporations don't have an appropriation, so Minister Freeland and the Department of Finance are leading the exercise to review the spending of enterprise Crown corporations for the remaining \$1.3 billion that was in the budget.

**Senator Marshall:** Would CMHC have a cut? They get appropriations.

**Mr. Greenough:** CMHC will put forward proposals. No decisions have been taken on where the reductions will take place because the proposals are just being developed and submitted, but CMHC will submit proposals, and they will be reviewed like other —

**Senator Marshall:** But for us looking at the Main Estimates, the supplementary estimates, the budgets and everything that comes after, will we be able to see where the cuts were made?

**Mr. Greenough:** Yes.

**Senator Marshall:** We will? I know we will be able to see with the consultants the \$20 billion that they spend, but it will be discernible, will it?

**Mr. Greenough:** We will show in the Main Estimates the reductions by department for all the future years, and departments will report in their departmental plans about what the reductions are and what they are doing to achieve that and provide additional information on how they're being implemented.

[*Translation*]

**Senator Forest:** Thank you to our guests for being here with us. My first question is for Mr. Zielonka.

In April 2023, we were pleased to learn, as part of the national marine procurement strategy, that a grave injustice had been righted and that Davie Shipyard had been accepted as a partner in the national strategy. At that time, an \$840-million envelope was announced to modernize the facilities. Investments came from the Quebec government, to the tune of around \$520 million, and from Davie, to the tune of just under \$320 million. At the time, the spokesman for Public Services and Procurement Canada said that all partners in the national procurement strategy had to finance their modernization themselves.

**M. Greenough :** Les sociétés d'État reçoivent des crédits parlementaires dans le cadre du Budget principal des dépenses selon la même procédure que pour les ministères et les organismes. Les dirigeants des sociétés d'État ont préparé des propositions qui seront présentées dès cette semaine.

Les sociétés d'État entreprises ne reçoivent pas de crédits parlementaires, c'est pourquoi le ministère des Finances examine leurs dépenses pour les 1,3 milliard de dollars restants qui figuraient dans le budget.

**La sénatrice Marshall :** Comme la SCHL reçoit des crédits parlementaires, sera-t-elle affectée par les compressions budgétaires?

**M. Greenough :** La SCHL devra elle aussi présenter des propositions, qui seront analysées comme celles des autres ministères et organismes. Aucune décision n'a été prise pour le moment par rapport à la nature exacte des compressions.

**La sénatrice Marshall :** L'examen du Budget principal des dépenses, du Budget supplémentaire des dépenses et des budgets ministériels devrait donc nous permettre de bien voir où les coupures ont été effectuées?

**M. Greenough :** Tout à fait.

**La sénatrice Marshall :** Pouvez-vous nous le confirmer clairement? Nos consultants vont nous aider à analyser l'ensemble des dépenses et des coupures, mais est-ce que le tout sera clair?

**M. Greenough :** Le budget principal détaillera l'ensemble des réductions par ministère et par organisme pour toutes les années à venir. Les ministères devront indiquer dans leurs plans ministériels la nature exacte des réductions, ainsi que les mesures qu'ils comptent mettre en place pour composer avec ces réductions.

[*Français*]

**Le sénateur Forest :** Merci à nos invités d'être présents parmi nous. Ma première question s'adresse à M. Zielonka.

En avril 2023, on était heureux d'apprendre, dans le cadre de la stratégie nationale d'approvisionnement sur le plan maritime, qu'une grave injustice était réparée et qu'on acceptait le chantier maritime Davie comme partenaire de la stratégie nationale. À ce moment-là, on a annoncé une enveloppe de 840 millions de dollars pour moderniser les installations. Les investissements provenaient du gouvernement du Québec, pour une somme d'environ 520 millions de dollars, et de la Davie, pour une somme de tout près de 320 millions de dollars. À l'époque, le porte-parole de Services publics et Approvisionnement Canada disait que tous les partenaires de la stratégie nationale d'approvisionnement devaient financer eux-mêmes leur modernisation.

How do you explain that, on August 9, the minister announced \$463 million for Irving Shipbuilding to modernize its facilities, when it had been clearly indicated that the partners had to finance their own modernization? I just don't get it. There's a double standard here. How can we explain that we refused to invest in modernizing Davie Shipyard and are now injecting \$463 million into Irving Shipbuilding to modernize its facilities?

**Mr. Zielonka:** Thank you for your question. I think it will be more appropriate for my colleague who works in military procurement, because I don't know the details. We can certainly get an answer to that question and pass the information on to the committee.

**Senator Forest:** This isn't a trick question, but I'd like a written answer to explain how we can have a double standard under the same strategy. One subsidizes plant modernization, while the other, for the same partner, does not. Is it possible to have a written response to this effect?

**Mr. Zielonka:** Certainly.

**Senator Forest:** Thank you. Mr. Fleury, I believe that the significant reduction of \$15 billion proposed for all departments is quite an exercise. Did I understand correctly, to follow up on Senator Marshall's questions, that the departments and Crown corporations don't have specific targets, but that they submit a reduction plan to you? Does Treasury Board take into account priorities and the fact that some government functions may be higher priorities than others? Are there any guidelines that have been given in this regard?

[English]

**Mr. Greenough:** Thank you for the question. I'll take that question as well.

Departments have been provided with a target or an amount to find savings against, but they've been asked to submit proposals so that the impacts of those savings and the value to the government can be evaluated. They have been provided with targets. They've been asked to submit proposals, but no decision has been taken on which proposals the governments will accept or not accept. That's currently the state right now.

[Translation]

**Senator Forest:** Given that this is information that is in the public domain, certain departmental functions are experiencing enormous difficulties. I'm thinking in particular of passports, immigration, employment insurance, and so on. When we set these targets, did we take into account the importance of the service and its current organizational state? Do they have enough

Comment expliquez-vous que, le 9 août dernier, le ministre a annoncé l'octroi de 463 millions de dollars à Irving Shipbuilding pour moderniser ses installations, alors qu'on avait clairement indiqué qu'il fallait que les partenaires financent eux-mêmes leur modernisation? Je ne comprends pas. Il y a deux poids, deux mesures. Comment peut-on expliquer qu'on a refusé d'investir dans la modernisation du chantier maritime Davie et qu'on injecte maintenant 463 millions de dollars dans Irving Shipbuilding pour moderniser ses installations?

**M. Zielonka :** Merci de votre question. Je crois qu'elle sera plus appropriée pour mon collègue qui œuvre dans le domaine de l'approvisionnement militaire, parce que je ne connais pas les détails. Nous pouvons certainement obtenir une réponse à cette question et transmettre l'information au comité.

**Le sénateur Forest :** Je ne veux pas vous monter un bateau, mais je voudrais obtenir une réponse écrite pour expliquer comment on peut avoir deux poids, deux mesures pour la même stratégie. L'une permet de subventionner la modernisation des installations et l'autre, pour le même partenaire, ne le permet pas. Est-ce possible d'avoir une réponse écrite à cet effet?

**M. Zielonka :** Certainement.

**Le sénateur Forest :** Merci. Monsieur Fleury, je crois que la réduction importante de 15 milliards de dollars proposée pour l'ensemble des ministères est tout un exercice. Ai-je bien compris, pour faire suite aux questions de la sénatrice Marshall, que les ministères et les sociétés d'État n'ont pas d'objectifs précis, mais qu'ils vous soumettent un plan de réduction? Est-ce que le Conseil du Trésor tient compte des priorités et du fait que certaines fonctions gouvernementales sont peut-être plus prioritaires que d'autres? Y a-t-il des directives qui ont été données à ce sujet?

[Traduction]

**M. Greenough :** Merci pour cette question, je vais y répondre.

Chaque ministère s'est vu confier un objectif pour réaliser des économies. Par ailleurs, chaque ministère devra soumettre des propositions pour que l'impact des compressions budgétaires puisse être évalué. Le gouvernement est actuellement occupé à étudier toutes ces propositions, en vue de les accepter ou non. Tel est l'état actuel des choses.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Compte tenu du fait qu'il s'agit d'informations de notoriété publique, certaines fonctions ministérielles éprouvent énormément de difficultés. Je songe notamment aux passeports, à l'immigration, à l'assurance-emploi, et cetera. Quand on a établi ces cibles, a-t-on tenu compte de l'importance du service et de l'état actuel de ce

employees? Have we balanced the effort we're asking for against the departments in each case?

[English]

**Mr. Greenough:** There are two parts to that in response. First, when the exercise was launched subsequent to the budget, departments were asked to identify areas of funding that were non-discretionary, that could not be reduced. Examples include funding for legal settlements or environmental remediation, where there is no discretion for the department to reduce these amounts to get a base of what the budget called "eligible spending," spending that could possibly be reduced. The first step was to adjust for spending that couldn't be touched.

The budget also indicated there would be no reductions to transfers to provinces, transfers to individuals, and that departments should maintain service levels, avoid service reduction. Departments, at the outset, had adjustments to funding those out of scope, so their targets would not include that. And even in finding their savings, they've been directed through the budget to not impact services to Canadians, to find proposals that touch on internal efficiencies, reduce travel by civil servants, and other aspects to avoid that. But this is the reason for the review when the proposals come in; it is to have Treasury Board officials and the president and our colleagues review them to ensure there aren't impacts on services to Canadians and other items that are out of scope of the review.

[Translation]

**Senator Forest:** Are you optimistic about reaching the \$15-billion reduction target?

[English]

**Mr. Greenough:** The \$15 billion was a budget announcement like any other budget announcement. It's being implemented with the same enthusiasm as any other budget announcement and the same process.

I think it's too early to comment on the expected results, but at a minimum, proposals are being evaluated that would lead to that savings amount. Whether they will all be accepted in the end, it is premature to say, but the process has been built to allow the government to evaluate and to have the opportunity, and I think we now need to work through it and evaluate what has been received.

dernier en ce qui a trait à l'organisation? Ont-ils suffisamment d'employés? Est-ce qu'on a équilibré l'effort que l'on demande en fonction des ministères dans chacun des cas?

[Traduction]

**M. Greenough :** Ma réponse se déclinera en deux volets. D'abord, lorsque l'exercice a été lancé dans le cadre du dépôt du budget, les ministères ont reçu l'instruction d'identifier leurs postes budgétaires non discrétionnaires, ceux qui ne doivent pas être affectés par les compressions. Il s'agit par exemple des fonds liés aux litiges judiciaires ou aux mesures d'assainissement de l'environnement, pour lesquels le gouvernement n'a pas le pouvoir discrétionnaire d'effectuer des coupures. Une fois ces postes budgétaires identifiés, le reste des postes tombent dans la catégorie des dépenses admissibles, c'est-à-dire des dépenses susceptibles d'être réduites.

Le gouvernement a également indiqué que le budget principal ne comprend pas de réduction des transferts aux provinces ni de transferts aux particuliers. Par ailleurs, les ministères et les organismes devront maintenir leurs services à la population, et éviter toutes réductions de services. Dès le départ du processus, les ministères ont procédé à des ajustements pour être en mesure de financer ces services essentiels. Les ministères ont reçu la directive de trouver des moyens de réduire leurs dépenses sans toucher aux services essentiels, notamment par l'amélioration de l'efficacité interne et par la réduction des déplacements des fonctionnaires. Bref, c'est la raison principale pour laquelle les propositions des ministères seront étudiées en profondeur par la présidente du Conseil du Trésor et ses fonctionnaires, ainsi que par nos collègues. Nous devons nous assurer que les compressions budgétaires n'auront pas de répercussions sur les services à la population canadienne ni sur d'autres services jugés essentiels.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Êtes-vous optimiste pour ce qui est de l'atteinte de l'objectif des réductions de l'ordre de 15 milliards de dollars?

[Traduction]

**M. Greenough :** L'annonce concernant des coupures de 15 milliards de dollars dans le prochain budget est une annonce comme une autre. Elle sera mise en place selon le même processus que n'importe quelle autre annonce budgétaire, et avec le même degré d'enthousiasme.

Je pense qu'il est encore trop tôt pour se prononcer sur les résultats escomptés. Pour l'instant, des propositions ministérielles ont été déposées et seront évaluées par le Conseil du Trésor. Il est encore trop tôt pour dire si ces propositions seront toutes acceptées finalement, mais le processus a été lancé en bonne et due forme.

[Translation]

**Senator Forest:** So, are we to understand that there was more enthusiasm at the start line than at the finish line?

[English]

**Mr. Greenough:** Sorry, I did not mean to give that impression. It's being pursued, the same as implementing any other government proposal. It's being worked through, and the goal is to achieve the savings and to present ministers with options that will achieve the savings.

[Translation]

**Senator Gignac:** Welcome to our witnesses. I would like to continue in the same vein as Senator Marshall and Senator Forest.

I understand that budget restrictions are parametric, meaning that each department must make an effort. This isn't the first or last time the government has asked for a rationalization effort during the fiscal year.

My question is this: Has any exercise ever been attempted to ensure that restrictions are not parametric, i.e. that they are differentiated according to departmental results, from what are called departmental results reports?

[English]

If you manage well, you are fine. If you have poor efficiency, because each department has a scorecard, you know what? They will be in the penalty box. This is something that we can call innovation, if you like, the way that you manage public money. What is your reaction regarding that?

**Mr. Greenough:** Thank you for the suggestion. For the reductions this year, the in-year amounts, there are no proposals so other in-year reductions where departments are assigned a target for the end year, it is a relatively small amount, \$500 million this year versus \$4 billion in the end.

Going forward and evaluating proposals, program effectiveness is definitely one of the criteria to look at to ensure that departments are not proposing to reduce highly effective programs, that their reductions are targeting programs that aren't performing. It is one of the lenses going forward in the evaluation of proposals from departments.

[Français]

**Le sénateur Forest :** Donc, faut-il comprendre qu'on est plus enthousiaste à la ligne de départ qu'à la ligne d'arrivée?

[Traduction]

**M. Greenough :** Je suis désolé, je ne voulais pas donner cette impression. Comme je l'ai dit, le processus suit son cours, de la même manière que n'importe quelle autre proposition gouvernementale. L'objectif est de travailler ensemble et de laisser aux ministres suffisamment de marge de manœuvre pour leur permettre de réaliser des économies.

[Français]

**Le sénateur Gignac :** Bienvenue à nos témoins. J'aimerais poursuivre dans la même veine que la sénatrice Marshall et le sénateur Forest.

Je comprends que les restrictions budgétaires sont paramétriques, c'est-à-dire que chaque ministère doit faire un effort. Ce n'est pas la première ni la dernière fois que le gouvernement demande de faire un effort de rationalisation en cours d'exercice.

Ma question est la suivante. Est-ce qu'un exercice a déjà été tenté pour faire en sorte que les restrictions ne soient pas paramétriques, c'est-à-dire qu'elles soient différenciées en fonction des résultats ministériels — de ce que l'on appelle les rapports sur les résultats ministériels?

[Traduction]

Si vous gérez bien votre budget, tout va bien. Par contre, si vous manquez d'efficacité, puisque chaque ministère a une carte de pointage, eh bien, vous savez quoi? Vous vous retrouverez au banc des punitions. Il s'agit, disons, d'une façon novatrice de gérer les fonds publics. Qu'en pensez-vous?

**M. Greenough :** Je vous remercie de la suggestion. En ce qui concerne les réductions de cette année, les montants en cours d'exercice, il n'y a aucune proposition. Par conséquent, les autres réductions en cours d'exercice, par rapport à l'objectif de fin d'exercice attribué aux ministères, représentent un montant relativement faible : 500 millions de dollars cette année contre 4 milliards de dollars à la fin de l'année.

Pour ce qui est d'évaluer les propositions à l'avenir, l'efficacité des programmes est certainement l'un des critères à prendre en considération pour faire en sorte que les ministères ne proposent pas de sabrer des programmes très efficaces et que leurs réductions visent plutôt des programmes qui ne donnent pas les résultats escomptés. C'est sous cet angle, entre autres, que seront évaluées les propositions des ministères.

[Translation]

**Senator Gignac:** My next question is for representatives of Public Services and Procurement Canada. We're always happy to hear from departments whose budgets will be lower than last year's. It's always nice to ask the question, especially in these difficult times.

I'd like some statistics. You mentioned the occupancy rate of office buildings, and the assistant deputy minister said that the federal government was targeting a reduction of 15% to 20%. What is the current occupancy rate of federal government offices? Is it in your plans to think about converting office buildings into affordable housing here in Ottawa?

There are currently 800,000 international students in Canada, including 400,000 in Ontario and many in Ottawa. This puts pressure on housing costs. Some government buildings could easily be converted. I think McGill University is planning to do the same in Montreal.

What's your department's game plan on this front?

**Mr. Zielonka:** This is an excellent question and I can tell you that the subject is complex.

[English]

Pre-pandemic, we often talked about the occupancy rate that was never 100%. There were always people who were on vacation. There were people in training. There were people at off-site meetings, travel status, et cetera. We have some numbers that believe that pre-pandemic, that occupancy rate was probably at any point in time 60%, 70%, something like that. It was never 100%.

The pandemic changed everything.

[Translation]

The change has been profound and we are now entering this process of change that I believe will last for several years.

[English]

We have come back. My colleagues, I am sure, will be able to talk more about it, but it is two to three days per week is the directive, depending, and it is for each department to put in place. We're only a few months into that process. We are seeing the effects of that.

A lot of the office space was designed for 100% or essentially dedicated occupancy. There wasn't a concept of unassigned seating. As you move to the hybrid workplace, you will see that

[Français]

**Le sénateur Gignac :** Ma prochaine question s'adresse aux représentants de Services publics et Approvisionnement Canada. Nous sommes toujours heureux de recevoir des représentants de ministères dont le budget sera inférieur à celui de l'année dernière. C'est toujours agréable de poser la question, surtout en ces moments difficiles.

Je voudrais avoir des statistiques. Vous avez parlé du taux d'occupation des immeubles de bureaux, et le sous-ministre adjoint a déclaré que le gouvernement fédéral ciblait une réduction de 15 % à 20 %. Quel est le taux actuel d'occupation des bureaux du gouvernement fédéral? Est-ce que c'est dans vos plans de réfléchir à la conversion d'édifices de bureaux en logements abordables, ici à Ottawa?

Il y a actuellement 800 000 étudiants étrangers au Canada, dont 400 000 en Ontario et plusieurs à Ottawa. Cela exerce une pression sur le prix des logements. Certains édifices gouvernementaux pourraient facilement être convertis. Je pense que l'Université McGill prévoit de faire la même chose à Montréal.

Quel est le plan de match de votre ministère sur ce plan?

**M. Zielonka :** C'est une excellente question et je peux vous dire que le sujet est complexe.

[Traduction]

Avant la pandémie, nous parlions souvent d'un taux d'occupation qui n'était jamais de 100 %. Il y avait toujours des gens en vacances, en formation, en réunion à l'extérieur, en déplacement, et cetera. Les chiffres dont nous disposons nous portent à croire qu'avant la pandémie, le taux d'occupation frôlait probablement, à tout moment, les 60 ou 70 %. Il n'a jamais été de 100 %.

La pandémie a tout changé.

[Français]

Le changement a été profond et nous entrons aujourd'hui dans ce processus de changement qui, je crois, durera plusieurs années.

[Traduction]

Nous sommes de retour sur les lieux de travail. Mes collègues, j'en suis sûr, pourront en parler davantage, mais la directive est de deux à trois jours par semaine, selon le cas, et il incombe à chaque ministère de l'appliquer. Le processus n'est en vigueur que depuis quelques mois. Nous en voyons déjà les effets.

Les espaces de bureaux ont été conçus, en grande partie, pour une occupation à 100 % ou, essentiellement, selon le modèle de bureaux attitrés. Il n'y avait pas le concept de postes de travail

the space isn't necessarily suitable. There has to be a conversion of that space into space that is more friendly to allow collaboration, which is what people are supposed to come into the office for, collaboration, innovation and so on. You have to change the way you work and the way the space works. That is going to be a longer-term process.

We are working on plans to shrink the portfolio. What that final number is going to be is still to be determined. We think that there is an opportunity to go probably less than the 60% of what was the occupancy before. It also depends upon patterns. It is not the same across the country. There are a lot of variables in that.

That is in terms of what will happen. Let's say we now come up with pick your number. There is going to be a certain portion of the portfolio that is going to no longer be needed.

**Senator Gignac:** Is it 15-20% that your colleague mentioned publicly?

**Mr. Zielonka:** We are saying that potentially we can reduce the portfolio, pick a number, 40% or something.

**Senator Gignac:** Okay.

**Mr. Zielonka:** With the portfolio we have, some of it is leased, some of it is owned. We have varying conditions of assets. There is a process also to establish, as you decide how much you need, what parts of the portfolio are you going to reduce. You are going to cut some leases. Are you also going to look at selling buildings? The process of selling buildings takes a long time. There is a duty to consult.

[Translation]

This is not an easy process. We know from experience that the process can take 5 to 10 years. It's a very time-consuming process. That is the other problem we face in converting office buildings.

[English]

For affordable housing or any type of housing, a lot of these buildings are not suitable. We are in the process of looking at our portfolio, what could be converted.

There is a portion that could be converted from an engineering standpoint. There is also this issue of whether it is economical to convert. That will be something for the private sector. I saw a recent article last week in *The Globe and Mail*, it is a small percentage. It is going to take some time. We are working on it. We have a lot of initiatives.

non assignés. La transition vers un milieu de travail hybride révèle que l'espace n'est pas nécessairement adapté. Il faut convertir cet espace en un lieu plus convivial afin de favoriser la collaboration. C'est la raison pour laquelle les gens sont censés venir au bureau : pour la collaboration, l'innovation, et tout le reste. Il faut changer la façon dont on travaille et la façon dont l'espace est aménagé. Il s'agit d'un processus à long terme.

Nous sommes en train d'élaborer des plans pour réduire le portefeuille. Le chiffre définitif reste à déterminer. Nous pensons qu'il est possible de descendre en dessous de 60 % du taux d'occupation d'avant. Cela dépend aussi des tendances. La situation n'est pas la même dans toutes les régions du pays. Beaucoup de variables entrent en ligne de compte.

Voilà un peu ce qui se passera. Disons que nous choisissons maintenant un chiffre au hasard. Il y aura une certaine partie du portefeuille qui ne sera plus nécessaire.

**Le sénateur Gignac :** S'agit-il du taux de 15 à 20 % que votre collègue a mentionné publiquement?

**M. Zielonka :** Nous disons que nous pouvons éventuellement réduire le portefeuille, par exemple, de 40 % ou quelque chose de cet ordre.

**Le sénateur Gignac :** D'accord.

**M. Zielonka :** Dans le portefeuille actuel, certains édifices sont loués par le gouvernement et d'autres lui appartiennent. Les conditions des actifs varient. Il existe également un processus pour établir, en fonction des besoins, ce qu'on compte réduire dans le portefeuille. Certains baux seront résiliés. Envisage-t-on également de vendre des édifices? La vente d'immeubles exige beaucoup de temps. Il y a une obligation de consulter.

[Français]

Ce n'est pas un processus facile. Nous savons par expérience que le processus peut prendre de 5 à 10 ans. C'est un processus qui prend vraiment beaucoup de temps. L'autre problème que nous affrontons en ce qui concerne la conversion d'édifices de bureaux.

[Traduction]

En ce qui concerne les logements abordables ou tout autre type de logement, un grand nombre de ces bâtiments ne s'y prêtent pas. Nous sommes en train d'examiner notre portefeuille pour voir ce qui pourrait être converti.

Une partie pourrait être convertie d'un point de vue technique. Il y a aussi la question de savoir s'il est rentable de convertir ces édifices. Ce sera au secteur privé d'en décider. Selon un article que j'ai lu la semaine dernière dans le *Globe and Mail*, il s'agit d'un faible pourcentage. Cela nous prendra un certain temps, mais nous y travaillons. Nous menons beaucoup d'initiatives.

[Translation]

This really isn't something that's simple to achieve.

**Senator Gignac:** Thank you very much. I apologize for going over my time.

[English]

**Senator Smith:** To follow on Senator Gignac's questions, you manage about 7 million square metres of property. You have mentioned that for some properties, you have to reduce your holdings. You are looking at housing. You are looking at various projects in terms of how you manage to get the numbers down so that you can be more effective, if I understand correctly.

You mentioned that you had sold 5 properties in the North, 10 properties in the Ottawa area?

**Mr. Zielonka:** It is five properties in total. Two —

**Alain Lagacé, Director General, Budget, Cost and Investment Management, Public Services and Procurement Canada:** It is 5, but the 10 in NCR have been listed as future potential, but they are not sold yet.

**Senator Smith:** You set an objective. Is it dollars or is it in buildings with different uses?

That leads me into my other question. Is the department consulting with relevant stakeholders, municipalities, non-profit organizations? Have you opened it up with a business plan and focused it on specific areas and specific partners?

**Mr. Zielonka:** For the properties we've listed or have announced that we are going to be looking to dispose of — 10 in the NCR — that process is just starting. There is a duty to consult as a part of that, so it's going to take a long time. Yes, of course. There is a duty to consult. It is not something that you can do in one year. There is no prediction of how long it is going to take.

**Senator Smith:** Is it a five-year horizon?

**Mr. Zielonka:** It can vary, we're trying to do it as quickly as possible and looking at how to shorten it in terms of doing things in parallel. Historically, it has taken as long as 10 years. It has been a challenge.

**Senator Smith:** Have you set up some of these relationships with various municipal governments and third-party players at this particular point in time?

**Mr. Zielonka:** We have been working with a number of organizations. Canada Lands Company, CLC, is one that is a partner, and we have done some dispositions through them. They

[Français]

Ce n'est vraiment pas quelque chose qui est simple à réaliser.

**Le sénateur Gignac :** Merci beaucoup. Je m'excuse d'avoir débordé de mon temps de parole.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** Pour faire suite aux questions du sénateur Gignac, vous gérez environ 7 millions de mètres carrés de propriétés. Vous avez dit que, pour certaines propriétés, vous devez réduire vos avoirs. Vous envisagez la construction de logements. Vous étudiez divers projets afin de réduire les chiffres et d'accroître votre efficacité, si j'ai bien compris.

Vous avez mentionné avoir vendu 5 propriétés dans le Nord et 10 propriétés dans la région d'Ottawa. Est-ce bien cela?

**M. Zielonka :** C'est cinq propriétés au total. Deux...

**Alain Lagacé, directeur général, Gestion du budget, des coûts et des investissements, Services publics et Approvisionnement Canada :** C'est 5, mais les 10 dans la région de la capitale nationale ont été répertoriées comme ayant un potentiel, mais elles n'ont pas encore été vendues.

**Le sénateur Smith :** Vous fixez un objectif. S'agit-il d'un montant ou plutôt d'un nombre d'édifices réutilisés à d'autres fins?

Cela m'amène à mon autre question. Le ministère consulte-t-il les parties prenantes concernées, les municipalités, les organismes sans but lucratif? Avez-vous un plan d'activités axé sur des régions et des partenaires précis?

**M. Zielonka :** Pour les propriétés que nous avons répertoriées ou que nous avons annoncé vouloir céder — il y en a 10 dans la région de la capitale nationale —, le processus ne fait que commencer. Il faut d'abord mener des consultations. Ce sera donc une longue démarche. Oui, bien sûr. Il y a une obligation de consulter. Ce n'est pas quelque chose que l'on peut faire en un an. Il est impossible de prévoir combien de temps cela va prendre.

**Le sénateur Smith :** Est-ce un horizon de cinq ans?

**M. Zielonka :** Cela peut varier, mais nous essayons de procéder le plus rapidement possible et nous cherchons à raccourcir le délai en faisant des choses en parallèle. Par le passé, cela a pris jusqu'à 10 ans. C'est un défi.

**Le sénateur Smith :** Avez-vous déjà établi des relations avec diverses municipalités et tierces parties?

**M. Zielonka :** Nous avons travaillé avec un certain nombre d'organisations. La Société immobilière du Canada, ou SIC, est un de nos partenaires, et nous avons déjà fait des cessions par

are specialized in, essentially, looking at redeveloping those properties, including for housing. We are also working with CMHC to see what can be done through the Federal Lands Initiative, where there is a potential of transferring property to them and then they work with various stakeholders to look at redeveloping those properties. There are a number of things going on on that front.

**Senator Smith:** Is that high on your priority list amongst the other priorities that you have?

**Mr. Zielonka:** It is, actually. Personally, I am spending time on that. My colleagues are. We know that the housing crisis in this country is significant. We are all trying to pitch in to see what can be done to address that.

**Senator Smith:** Defence procurement continues to be a key risk identified by your organization in your 2023-24 departmental plan. Can you explain the different variables that make this type of procurement difficult? How will the federal government's proposed \$1 billion cut to the National Defence budget impact your department's defence procurement policies?

**Mr. Zielonka:** Thank you for the question. I can't answer for the Department of National Defence. That question probably is better —

**Senator Smith:** But you are their agent, right?

**Mr. Zielonka:** We are the agent for doing procurement. To what extent and what priorities they set and so on is going to be absolutely dependent upon them. If they were to reduce their procurement, absolutely, there would be an impact on us, and we would have to right-size our organization to serve them based on the volumes that they have. But that has been something that we, as an organization, have always done, because there are ebbs and flows in procurement. We try to staff up and staff down and move people around as necessary.

I don't want to speculate what DND does and what the results of the exercise are going to be. We will see. Hopefully, we will have a better view of that in the coming months.

**Senator Smith:** Do you have a process in place right now? You said, "We have something planned," but is there a plan? Has it been initiated now, or have you set a time frame to try to get some actual results?

son intermédiaire. Elle se spécialise dans le réaménagement de ces biens immobiliers, notamment pour les convertir en logements. Nous collaborons également avec la Société canadienne d'hypothèques et de logement, ou SCHL, pour voir ce qui peut être fait dans le cadre de l'Initiative des terrains fédéraux. En effet, il est possible de transférer des biens immobiliers à la SCHL, qui travaille ensuite avec divers intervenants pour étudier la possibilité de les réaménager. Nous déployons donc des efforts à cet égard.

**Le sénateur Smith :** Est-ce que cela figure très haut sur votre liste de priorités?

**M. Zielonka :** Oui, en effet. Personnellement, j'y consacre du temps, et mes collègues aussi. Nous savons que la crise du logement qui sévit au pays est un enjeu crucial. Nous essayons tous de mettre la main à la pâte pour voir comment nous pouvons y remédier.

**Le sénateur Smith :** L'approvisionnement en matière de défense continue de figurer parmi les principaux risques recensés par votre organisation dans le plan ministériel de 2023-2024. Pouvez-vous expliquer les différentes variables qui rendent difficile ce type d'approvisionnement? Le gouvernement propose de réduire de 1 milliard de dollars le budget de la Défense nationale. Quels en seront les effets sur les politiques d'approvisionnement militaire de votre ministère?

**M. Zielonka :** Je vous remercie de cette question. Je ne peux pas répondre pour le ministère de la Défense nationale. Il vaudrait sans doute mieux poser cette question...

**Le sénateur Smith :** Mais vous en êtes le mandataire, n'est-ce pas?

**M. Zielonka :** Nous sommes le mandataire chargé de l'approvisionnement, mais c'est le ministère de la Défense qui en détermine l'ampleur et les priorités. Si le ministère en venait à réduire ses acquisitions, cela aurait assurément une incidence sur nos activités, et nous aurions à rajuster la taille de notre organisation en fonction des volumes. C'est toutefois quelque chose que nous avons toujours fait, en tant qu'organisation, parce que l'approvisionnement fluctue sans cesse. Nous essayons d'augmenter, de réduire ou de réaffecter notre personnel en fonction des besoins.

Je ne veux pas formuler d'hypothèses sur les mesures prises par le ministère de la Défense nationale et sur les résultats éventuels de l'exercice. Nous verrons bien. J'espère que nous aurons une meilleure vue d'ensemble dans les mois à venir.

**Le sénateur Smith :** Avez-vous un processus en place à l'heure actuelle? Vous avez dit avoir prévu quelque chose, mais y a-t-il un plan? Avez-vous déjà donné le coup d'envoi, ou avez-vous établi un calendrier pour essayer d'obtenir des résultats concrets?

**Mr. Zielonka:** These cuts will potentially have impacts across the government. Obviously, if a department does reduce some of its activities, it does have a direct and indirect impact on procurement. We are putting in place processes to monitor and having early warning systems where we see those, including talking to our counterparts at those departments. We are at a pivot point where they are finalizing their plans. They are working with Treasury Board and Department of Finance on those plans.

**Senator Smith:** Right.

**Mr. Zielonka:** Until we know concretely what those plans look like, it is difficult to be preventive. We are very conscious there are going to be impacts, so we are very much seized with the potential impact it is going to have on us. We're trying to make sure that we can manage that appropriately.

**Senator Smith:** With Ukraine on people's list of support — and, of course, Canada has played a very important role in supporting Ukraine in its efforts — what do these cuts mean towards supporting Ukraine? And what happens with our army and our defence program, especially when you look at the North? We had a group that went up to the North eight months ago to check it out, and, really, we're not prepared at all to defend ourselves in the North. I wondered what your thoughts were in terms of budget cuts and how that affects military here and supporting a country like Ukraine.

**Mr. Zielonka:** That would be an excellent question for my colleagues at DND. I am not a military expert.

**Senator Smith:** You are the agents. I would love for you to answer those questions.

**Mr. Zielonka:** We do the procurement on their behalf when directed and we do it based on what they ask us to do, but we're not there to second-guess, to speculate or to assume on —

**Senator Smith:** You know what? I think that you could be a hockey player.

**Senator MacAdam:** Thank you to the witnesses.

The Office of the Auditor General was requested by Parliament to do an audit on the use of contracts for professional services. Is Public Services and Procurement Canada responsible for procuring professional services contracts for the various departments?

**Mr. Zielonka:** Yes and no. Departments have delegated limits up to which they can procure on their own. Beyond those procurement limits — and they are fairly low — it depends upon

**M. Zielonka :** Ces compressions auront peut-être des répercussions sur l'ensemble du gouvernement. De toute évidence, si un ministère réduit certaines de ses activités, cela aura une incidence directe et indirecte sur l'approvisionnement. Nous mettons en place des processus de suivi et des systèmes d'alerte rapide pour déceler ces répercussions, notamment en discutant avec nos homologues de ces ministères. Nous sommes à un moment charnière, car ils mettent la dernière main à leurs plans en collaboration avec le Conseil du Trésor et le ministère des Finances.

**Le sénateur Smith :** En effet.

**M. Zielonka :** Il est difficile de prendre des mesures préventives tant que nous ne savons pas concrètement à quoi ressemblent ces plans. Nous sommes tout à fait conscients du fait qu'il y aura des répercussions. Nous faisons donc très attention aux conséquences possibles que ces réductions auront pour nous. Nous voulons nous assurer de pouvoir gérer la situation comme il se doit.

**Le sénateur Smith :** L'Ukraine étant sur la liste des pays à soutenir — et, bien sûr, le Canada a joué un rôle très important en appuyant l'Ukraine dans ses efforts —, que signifient ces réductions pour l'aide offerte à l'Ukraine? Et qu'en est-il de notre armée et de notre programme de défense, surtout dans le Nord? Un groupe s'est rendu dans le Nord il y a huit mois pour vérifier la situation et, bien franchement, nous ne sommes pas du tout prêts à nous défendre dans cette région. Que pensez-vous des coupes budgétaires et de leurs répercussions sur les militaires ici et sur le soutien offert à un pays comme l'Ukraine?

**M. Zielonka :** C'est une excellente question à poser à mes collègues du ministère de la Défense. Je ne suis pas un expert militaire.

**Le sénateur Smith :** Vous êtes les mandataires. J'aimerais beaucoup que vous répondiez à ces questions.

**M. Zielonka :** Nous effectuons les achats en leur nom lorsqu'ils nous le demandent et nous le faisons selon leurs instructions, mais nous ne sommes pas là pour conjecturer, émettre des hypothèses ou faire des suppositions sur...

**Le sénateur Smith :** Vous savez quoi? Je pense que vous pourriez être un joueur de hockey.

**La sénatrice MacAdam :** Je remercie les témoins.

Le Parlement a demandé au Bureau du vérificateur général d'effectuer une vérification de l'utilisation des contrats de services professionnels. Le ministère des Services publics et de l'Approvisionnement est-il chargé de conclure des contrats de services professionnels pour les différents ministères?

**M. Zielonka :** Oui et non. Les ministères peuvent passer des marchés de leur propre chef dans les limites qui leur sont déléguées. Au-delà de ces limites — et elles sont assez

the department. We essentially act as an agent for them in terms of putting in place those procurement contracts. We will work with them in terms of their requirements and putting in place the solicitation and actually executing on the contracts.

**Senator MacAdam:** Can you give me background on what prompted the request from Parliament to do this work?

**Mr. Zielonka:** I believe this was originally from the McKinsey contract, I think that you are referring to.

**Senator MacAdam:** Do you know if it will be broader than the McKinsey contracts, or is it going to cover other contracts? All contracts?

**Mr. Zielonka:** If I'm not mistaken, the work that was done was very specific to McKinsey. I don't think it extended beyond that.

**Senator MacAdam:** I have another question for Treasury Board. I am assuming that there are policies that Treasury Board has on procuring services; is that correct?

**Mr. Fleury:** Yes. The Comptroller General is the policy lead for procurement.

**Senator MacAdam:** Is there regular monitoring on compliance with the policies?

**Mr. Fleury:** I wish that I could answer that question. I would have to bring it back to my colleague in the Comptroller General to be able to answer precisely your questions and with the right authority and knowledge. I am not knowledgeable enough on that file.

**Senator MacAdam:** Thank you.

[Translation]

**Senator Dagenais:** My first question is for Mr. Zielonka. Can you isolate, in your maintenance budget for federal buildings, the portion that goes to the Prime Minister's residence, which is unoccupied? I'd like to know how much it has cost us to keep the residence at 24 Sussex Drive unoccupied for the past eight years. Could you explain what is preventing a decision from being made on the future of this residence? Is it a political blockage? Is it an administrative block? How much money will be needed, year after year, if nothing is done? So far, the residence is costing us a fortune, and it's falling apart.

**Mr. Zielonka:** That's an excellent question, but it's out of our jurisdiction, as the Prime Minister's residence is the responsibility of the National Capital Commission.

basses —, cela dépend du ministère. Nous faisons essentiellement fonction de mandataire pour eux afin d'établir ces contrats d'approvisionnement. Nous travaillons avec eux pour définir leurs besoins, préparer les appels d'offres et assurer l'exécution des contrats.

**La sénatrice MacAdam :** Pouvez-vous m'expliquer ce qui a incité le Parlement à faire cette demande de vérification?

**M. Zielonka :** Je crois qu'il s'agissait à l'origine du contrat octroyé à McKinsey, et je pense que c'est ce à quoi vous faites allusion.

**La sénatrice MacAdam :** Savez-vous si la vérification ira au-delà des contrats accordés à McKinsey, ou si elle portera sur d'autres contrats, voire sur tous les contrats?

**M. Zielonka :** Si je ne me trompe pas, le travail effectué portait exclusivement sur McKinsey. Je ne pense pas que cela englobe autre chose.

**La sénatrice MacAdam :** J'ai une autre question à poser au Conseil du Trésor. Je suppose que le Conseil du Trésor a des politiques sur l'acquisition de services; est-ce exact?

**M. Fleury :** Oui. Le contrôleur général est responsable de l'élaboration de politiques en matière d'approvisionnement.

**La sénatrice MacAdam :** Surveille-t-on régulièrement la conformité aux politiques?

**M. Fleury :** J'aimerais pouvoir répondre à cette question. Il faudrait que je vérifie auprès de mon collègue du Bureau du contrôleur général pour pouvoir répondre précisément à vos questions, avec l'autorité et les connaissances nécessaires. Je ne connais pas assez bien ce dossier.

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

[Français]

**Le sénateur Dagenais :** Ma première question s'adresse à M. Zielonka. Pouvez-vous isoler, dans votre budget d'entretien des édifices fédéraux, la portion qui est accordée à la résidence du premier ministre, qui est inoccupée? J'aimerais savoir combien nous a coûté l'inutilisation de la résidence au 24, promenade Sussex depuis huit ans. Pourriez-vous nous expliquer ce qui empêche la prise de décision pour ce qui est de l'avenir de cette résidence? Est-ce un blocage politique? Est-ce un blocage administratif? Combien d'argent faudra-t-il prévoir, année après année, si rien n'est fait? Jusqu'à maintenant, la résidence nous coûte une fortune et elle est en train de tomber en ruine.

**M. Zielonka :** C'est une excellente question, mais cela ne relève pas de notre champ de compétence, car la résidence du premier ministre est la responsabilité de la Commission de la capitale nationale.

**Senator Dagenais:** I hope they don't get their budget cut. As a second question, for the management and eventual disposal of certain buildings, is Public Services and Procurement Canada making all these changes with its in-house staff, or are there outside players or consultants helping you out? Secondly, what is the budget spent on services if you use outside consultants, and in what areas? I've heard the name Mackenzie; I hope they're not the ones helping you.

[English]

**Mr. Zielonka:** One of the big portfolios that we manage as a department is around real property. That includes renovations and the building of new properties. It's engineering assets, dams, bridges and so on. In a lot of those areas, you need specialized resources. You need professional engineers. You need architects. We also hire construction firms to build assets. So, in many cases, that is the nature of our activities. Those are all professional services. When you look at what is called the standard object around professional services, it's something that is available in open data, and you actually look at the detail of what is in professional services. You'll actually see a lot of the names of those companies that provide those particular services.

In terms of things like management consulting, we're not a big user of management consulting per se. When we use consultants or external services, it tends to be for very specific things where we're looking for them to provide a very specific service or build something, whether it's a system or a physical asset or something like that. That would be the normal type of activity we would be doing.

[Translation]

**Senator Dagenais:** My third question is for Mr. Greenough. If I summarize your answers on the \$15 billion in cuts that have been requested and what might happen, am I wrong in saying that this is more of a political announcement than an administrative order, and that you don't really feel the pressure to do what the minister has asked? In other words, you make an announcement like this, it sounds good, but in fact, you feel no pressure to achieve your goals.

[English]

**Mr. Greenough:** Thank you for the question. I apologize if I gave that impression. I think it's quite the opposite. The announcement has been made, it has been taken seriously across the public service and proposals have been developed to meet the targets. They've been submitted and are at the review stage to be

**Le sénateur Dagenais :** J'espère qu'ils ne se feront pas couper le budget. Comme deuxième question, pour la gestion et l'éventuelle disposition de certains immeubles, Services publics et Approvisionnement Canada réalise-t-il tous ces changements avec son personnel à l'interne, ou y a-t-il des intervenants ou des consultants de l'extérieur qui vous donnent un coup de main? Ensuite, quel est le budget dépensé pour les services si vous faites appel à des consultants extérieurs, et ce, dans quels domaines? J'ai entendu le nom Mackenzie; j'espère que ce ne sont pas eux qui vous aident.

[Traduction]

**M. Zielonka :** L'un des grands portefeuilles que nous gérons au sein du ministère concerne les biens immobiliers. Cela comprend les rénovations et la construction de nouvelles propriétés. Il s'agit d'ouvrages techniques, de barrages, de ponts, et j'en passe. Dans bon nombre de ces domaines, il faut des ressources spécialisées. On a besoin, entre autres, d'ingénieurs et d'architectes. Nous faisons également appel à des entreprises de construction pour bâtir des actifs. Voilà donc à quoi se résument nos activités dans bien des cas. Il s'agit là de services professionnels. Si vous voulez passer en revue ce qu'on appelle les articles courants liés aux services professionnels, cette information est accessible dans le répertoire des données ouvertes, et vous pouvez ainsi examiner en détail ce qui fait partie des services professionnels. Vous verrez en fait beaucoup de noms d'entreprises qui fournissent de tels services.

En ce qui a trait notamment aux services d'experts-conseils en gestion, nous n'y avons pas trop recours. Lorsque nous faisons appel à des consultants ou à des services externes, c'est généralement pour des mandats très précis; par exemple, nous pouvons leur demander de fournir un service très précis ou de construire quelque chose, qu'il s'agisse d'un système, d'un bien physique ou peu importe. Voilà donc le genre d'activités que nous menons normalement.

[Français]

**Le sénateur Dagenais :** Ma troisième question s'adresse à M. Greenough. Si je fais le sommaire de vos réponses sur les compressions de 15 milliards de dollars qui ont été demandées et sur ce qui pourrait arriver, est-ce que je me trompe si je dis qu'il s'agit davantage d'une annonce politique que d'une commande administrative, et que vous ne ressentez pas réellement la pression de faire ce que la ministre a demandé? Autrement dit, on fait une annonce comme celle-là, cela paraît bien, mais en fait, vous n'avez aucune pression pour réaliser vos objectifs.

[Traduction]

**M. Greenough :** Je vous remercie de cette question. Je m'excuse si j'ai donné cette impression. Je pense que c'est tout le contraire. L'annonce a été faite, elle a été prise au sérieux dans toute la fonction publique, et des propositions ont été élaborées pour atteindre les objectifs. Ces propositions ont été déposées, et

looked at for reasonableness and to make sure they will deliver the savings without the adverse impacts we discussed earlier. It is very much a review of the existing base of government spending. As noted earlier, it doesn't preclude new policy announcements or new directions of the government, but it's very much how things are being done now, what savings can be found and how they can be done more efficiently to allow the government — as I said — to refocus the spending elsewhere on new priorities or new challenges that arise.

I would like to note that, yes, it has been taken seriously and the effort has been put forth across the government.

[Translation]

**Senator Dagenais:** Do you have any examples of cuts or savings you're going to make?

[English]

**Mr. Greenough:** I apologize, but it's too early at this stage. The proposals are only due this week. It's a little early to comment. As I say, the reductions for this year will be in Supplementary Estimates (B), which will be out in the fall, targeting just travel and professional services. Then the reductions for future years will be in the Main Estimates. In the departmental plans, departments will explain exactly how they have gone about achieving those savings.

**Senator Pate:** Thank you to all our witnesses for being here.

My first question is for Public Services and Procurement Canada. As you know, in 2021, the department launched a new policy for social procurement, which seeks to incorporate social considerations into the procurement process. The stated objectives were to reduce barriers and enhance economic and social opportunities for equity deserving groups, such as Black and racialized peoples, women, 2SLGBTQ+ folks and persons with disabilities, et cetera. I'm curious to know if, since the implementation in May 2021, you've got disaggregated data. If so, can you provide it to the committee in terms of the proportion of government procurement funds that have been allocated to each of the equity seeking groups?

The committee also heard earlier from Infrastructure Canada about the specific barriers those released from prison face — who are, of course, a subset of many of those groups — and,

elles font maintenant l'objet d'un examen pour voir si elles sont jugées raisonnables et pour s'assurer qu'elles permettront de réaliser les économies prévues, sans les effets négatifs dont nous avons parlé plus tôt. Il s'agit, en gros, d'un examen du niveau actuel des dépenses fédérales. Comme je l'ai déjà dit, cela n'empêche pas le gouvernement d'annoncer de nouvelles politiques ou de nouvelles orientations, mais il s'agit surtout de savoir comment les choses sont faites dans l'immédiat, quelles économies peuvent être réalisées et comment le tout peut se faire plus efficacement pour permettre au gouvernement — je le répète — de recentrer les dépenses ailleurs et de mettre l'accent sur les nouvelles priorités ou les nouveaux défis qui se présentent.

Je tiens donc à le souligner : oui, la question a été prise au sérieux, et des efforts ont été déployés dans l'ensemble du gouvernement.

[Français]

**Le sénateur Dagenais :** Avez-vous des exemples de compressions ou d'économies que vous allez réaliser?

[Traduction]

**M. Greenough :** Je suis désolé, mais il est encore trop tôt à ce stade-ci pour le dire. Les propositions n'ont été envoyées que cette semaine. Il est un peu tôt pour se prononcer là-dessus. Comme je l'ai dit, les réductions pour cette année figureront dans le Budget supplémentaire des dépenses (B), qui sera publié à l'automne, et elles ne viseront que les déplacements et les services professionnels. Les réductions pour les années suivantes figureront dans le Budget principal des dépenses. Les ministères expliqueront, dans leurs plans respectifs, exactement comment ils s'y sont pris pour réaliser ces économies.

**La sénatrice Pate :** Je remercie tous nos témoins de leur présence.

Ma première question s'adresse à Services publics et Approvisionnement Canada. Comme vous le savez, en 2021, le ministère a lancé une nouvelle politique d'approvisionnement social, qui vise à intégrer des considérations sociales dans le processus d'approvisionnement. Les objectifs déclarés étaient de réduire les obstacles et d'améliorer les possibilités économiques et sociales pour les groupes en quête d'équité, tels que les Noirs et les personnes racisées, les femmes, les personnes 2SLGBTQ+ et les personnes handicapées, etc. J'aimerais savoir si, depuis la mise en œuvre de cette politique en mai 2021, vous avez recueilli des données ventilées. Dans l'affirmative, pouvez-vous fournir au comité la proportion des fonds disponibles pour les marchés publics qui a été attribuée à chacun des groupes en quête d'équité?

Plus tôt, le comité a également entendu Infrastructure Canada parler des obstacles particuliers auxquels font face les personnes qui sortent de prison — qui sont, bien sûr, un sous-ensemble de

particularly, the role that criminal records play in being a barrier to finding employment, housing or even volunteer work. Some of the systemic factors mean that many of the equity deserving groups you have identified in your procurement policy are overrepresented among those who have criminal records. The result is additional discrimination and marginalization. I'm curious as to what the department has done to overcome those barriers. What is your particular policy or your recommendation to other government departments around criminal record checks associated with access to procurement opportunities? If you do have those policies, can you provide them? What other measures are being taken to address those issues and the barriers that are faced, particularly by those with criminal records?

**Mr. Zielonka:** Thank you for the questions. I can definitely take them back to my colleagues. What I do know is that we have a specific area that has been very much working around outreach and working with different groups to try to increase their participation in federal procurements, and that's been an ongoing effort. It's had its challenges, but it has definitely been a big focus.

I know also that there have been some real challenges around the data, so I'll inquire to see what we have in terms of disaggregated data. I know it has been an ongoing process because, essentially, we have to put in the systems and measurements and so on. That has been ongoing. We recently launched a new procurement back end that will help a lot with that data. I'm not sure we'll actually have it at some of the levels you mentioned, but I'll definitely inquire, and we'll see what we can actually provide the committee in terms of what we actually have. I'll do the same with your other question around whether there are any specific policies or initiatives to target or help people who were former prisoners and help them in finding the opportunities.

**Senator Pate:** If possible, could that include some of the disaggregated data? Because 1 in 10 Canadians has a criminal record, but it's far higher in some of those groups.

**Mr. Zielonka:** Yes, absolutely. I've never actually heard us talking about that specific data, so I don't want to set expectations too high. We may not have that data. I'll definitely inquire, and if we have it, we'll absolutely look to providing something.

**The Chair:** If you can't provide that data, who could provide it?

plusieurs de ces groupes — et, en particulier, de la façon dont le casier judiciaire peut nuire à la recherche d'un emploi, d'un logement ou même d'un travail bénévole. Certains de ces facteurs systémiques signifient que de nombreux groupes en quête d'équité que vous avez cernés aux termes de votre politique d'approvisionnement sont surreprésentés parmi les personnes qui ont un casier judiciaire. Il en résulte une discrimination et une marginalisation supplémentaires. J'aimerais savoir ce que le ministère a fait pour surmonter ces obstacles. Quelle est votre politique particulière ou votre recommandation aux autres ministères concernant la vérification du casier judiciaire associée à l'accès aux marchés publics? Si vous disposez de telles politiques, pouvez-vous nous les communiquer? Quelles sont les autres mesures prises pour traiter ces questions et éliminer les obstacles rencontrés, en particulier pour les personnes qui ont un casier judiciaire?

**M. Zielonka :** Merci de ces questions. Je peux certainement les poser à mes collègues. Ce que je sais, c'est que nous avons un secteur particulier qui a beaucoup travaillé sur la sensibilisation et la collaboration avec différents groupes pour essayer d'accroître la participation de ces derniers aux marchés publics fédéraux. Je sais que c'est un travail qui se fait en continu. Il y a eu des difficultés, mais il s'agit assurément d'une priorité importante.

Je sais aussi qu'il y a eu de véritables problèmes concernant les données. Je vais donc m'enquérir de ce que nous avons comme données désagrégées. Je sais qu'il s'agit d'un processus continu parce que, essentiellement, nous devons mettre en place les systèmes, les mesures, etc. Ce processus est en cours. Nous avons récemment lancé un nouveau système de gestion des achats qui sera très utile pour ces données. Je ne suis pas certain que nous avons des données pour tous les aspects que vous avez mentionnés, mais je ne manquerai pas de me renseigner afin de voir ce que nous pourrions fournir au comité comme données réelles. Je ferai de même pour votre autre question, à savoir s'il existe des politiques ou des initiatives particulières pour cibler les ex-détenus et les aider à trouver des débouchés.

**La sénatrice Pate :** Si c'était possible, ces données pourraient-elles être ventilées, attendu qu'un Canadien sur dix a un casier judiciaire, mais que la proportion est beaucoup plus élevée dans certains de ces groupes?

**M. Zielonka :** Oui, absolument. Je ne nous ai jamais entendu parler de ces données particulières, donc je ne veux pas créer d'attentes trop élevées. Il se peut que nous n'ayons pas de données en la matière. Je vais me renseigner, et si nous en avons, nous allons bien entendu préparer quelque chose à votre intention.

**Le président :** Si vous ne pouvez pas fournir ces données, à qui devrions-nous nous adresser?

**Mr. Zielonka:** That's a very good question. I don't know if Statistics Canada tracks something like that. I have no idea. I'll inquire to see what we have. I think there are certain metrics that they track, but the other problem is the question of what level. You deal with an organization, and what bucket does that organization fit into? It gets fairly complex, so it just may be something that doesn't exist.

**Senator Pate:** If it may be of assistance, Infrastructure Canada specifically spoke about this and talked about it as part of the homelessness initiative. That's why I'm raising it in this context. They may have some idea of where the data is. I've also asked them for data.

**Mr. Zielonka:** Depending on the initiative and what data is tracked from a procurement perspective, one of the challenges from a procurement perspective is, for example, if you're looking at dealing with what bucket a business fits into. It can fit multiple buckets. The degree to which it fits is something they always struggle with. A lot of work is being done to try to come up with those metrics. Even the most obvious ones have been a real challenge, so on some of the more specific ones — just in the specific domain of procurement — it may not be something that we have.

However, we'll definitely look. We'll talk to our colleagues at Infrastructure Canada and see if they've got any bright ideas in terms of that.

**Senator Pate:** The Treasury Board of Canada Secretariat officials who appeared last October talked about some of the recommendations the Auditor General had made to other departments and encouraged you to also provide some oversight functions. I'm interested in knowing, with respect to the gender results framework, where poverty reduction, health and well-being were two of the particular areas that were encouraged to be examined, whether you've looked at some of those areas. What concrete guidance did the Treasury Board provide to departments regarding reporting on and monitoring the intersection between gender and poverty as well as some of the plus components of the GBA Plus analyses to encourage poverty reduction?

If there are examples of best practices you've seen within departments, perhaps those are ones that you could provide to us. Finally, what steps are you taking to incorporate — given today is what today is — accountability for the implementation of the Missing and Murdered Indigenous Women and Girls Calls for Justice, including the implementation of a national guaranteed livable basic income as part of the GBA Plus reporting? Sorry, there are a lot of questions, I know.

**M. Zielonka :** C'est une très bonne question. Je ne sais pas si Statistique Canada fait des suivis à ce propos. Je n'en ai aucune idée. Je vais me renseigner pour voir ce que nous avons. Je pense qu'il y a certaines mesures qu'ils suivent, mais l'autre élément, c'est la question du niveau. Vous avez affaire à une organisation et vous devez établir dans quelle catégorie cette organisation se situe. Cela devient assez complexe. Il se peut donc que ce soit quelque chose qui n'existe pas.

**La sénatrice Pate :** Si cela peut vous être utile, Infrastructure Canada en a parlé spécifiquement dans le cadre de l'initiative pour les sans-abri. C'est pour cette raison que je soulève la question dans le présent contexte. Ils ont peut-être une idée de l'endroit où se trouvent les données. Je leur ai également demandé des données.

**M. Zielonka :** Selon l'initiative et les données relatives à l'approvisionnement qui sont suivies, l'une des difficultés est, par exemple, de savoir dans quelle catégorie se situe telle ou telle organisation. Elle peut correspondre à plusieurs catégories. Le degré d'adéquation est une question qui leur donne toujours du fil à retordre. De nombreux travaux sont menés pour tenter de trouver des critères adéquats. Même les plus évidentes ont été un véritable casse-tête, de sorte que pour certaines des plus ciblées — simplement pour le domaine particulier de l'approvisionnement —, ce n'est peut-être pas quelque chose que nous avons.

Cependant, nous allons assurément nous pencher là-dessus. Nous parlerons à nos collègues d'Infrastructure Canada pour voir s'ils ont quelque idée brillante à ce sujet.

**La sénatrice Pate :** Les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada qui ont comparu en octobre dernier ont parlé de certaines des recommandations que la vérificatrice générale avait faites à d'autres ministères. Ils vous ont en outre encouragé à assurer également certaines fonctions de surveillance. En ce qui concerne le Cadre des résultats relatifs aux sexes, j'aimerais savoir si vous avez examiné certains des domaines qui ont été particulièrement ciblés, notamment la pauvreté, et la santé et le bien-être. Quelles orientations concrètes le Conseil du Trésor a-t-il données aux ministères en ce qui concerne l'établissement de rapports et le suivi de l'intersectionnalité entre le sexe et la pauvreté, ainsi que certaines des composantes de l'ACS Plus visant à encourager la réduction de la pauvreté?

S'il existe des exemples de pratiques exemplaires que vous avez observées au sein des ministères, vous pourriez peut-être nous les communiquer. Enfin, quelles mesures prenez-vous pour intégrer — étant donné là où nous en sommes présentement — la responsabilité de la mise en œuvre des appels à la justice pour les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées, y compris l'instauration d'un revenu de base national garanti et suffisant, dans le cadre des rapports sur l'ACS Plus? Je sais que cela fait beaucoup de questions et j'en suis désolée.

**Mr. Fleury:** Those are very good questions and I'm going to have to go back to those who were here in October to get those answers, because those are really important answers and important questions and I don't have them here with me. I'm not sure which sector of TBS deals with the GBA.

**Mr. Greenough:** It is the expenditure management sector. I'm not part of that, but we will be back for Supplementary Estimates (B) later in the fall, so we can bring the right people for an appearance to answer those questions.

**Senator Galvez:** As the chair mentioned, the committee is particularly interested in housing and homelessness and solving this issue.

I'm sorry I arrived late, but I caught the questions and, in general, I feel that not many questions have been answered. I want to state that the National Housing Strategy dates from 2017. That's seven years ago. Then the Auditor General put together a report in 2022 and stressed that there's a lack of coordination with all the partners, that they should work together in order to solve this crisis. They saw this crisis coming because immigrants were coming and then COVID was here. Mr. Zielonka, when my colleagues asked why is it not progressing, why are you not selling, why are these buildings empty, you said it's complicated. That's what you said; it's complicated.

But in Quebec City, there was a federal building that was a prison for women. One day they decided that it was going to be something else and they sold it. In less than one year, it became an office for lawyers. And then in Quebec City, there was also the fire of the Manège Militaire. In two years, it was constructed. So I'm trying to understand what is missing and why are we not answering to this conversion, because I have the impression of déjà vu that all these buildings are around and that all these buildings can be recycled for housing, but they're not. So what is the problem? Is it the coordination between the offices? Is it the lack of expertise? You said you need engineers, so that's one question.

My other question is that we've been talking about green procurement, and I would like to know where we are with green procurement, especially for the renovation and construction of adequate, suitable, and affordable homes for the homeless people that are increasing in number.

**Mr. Zielonka:** Thank you for your questions. I can't comment around the specific buildings in Quebec City that you mentioned because I'm not familiar with them.

**M. Fleury :** Ce sont de très bonnes questions et je vais devoir m'adresser à ceux qui étaient ici en octobre pour obtenir ces réponses, car ce sont des enjeux très importants. Malheureusement, je n'ai pas les réponses ici avec moi. Je ne sais pas quel secteur du Secrétariat du Conseil du Trésor s'occupe de l'analyse comparative entre les sexes.

**M. Greenough :** C'est le secteur de la gestion des dépenses. Je n'en fais pas partie, mais comme nous devons revenir plus tard cet automne pour le Budget supplémentaire des dépenses (B), nous pourrions faire comparaître les bonnes personnes pour répondre à ces questions.

**La sénatrice Galvez :** Comme le président l'a mentionné, le comité s'intéresse particulièrement au logement et à l'itinérance, et à la résolution de ce problème.

Je suis désolée d'être arrivée en retard, mais j'ai pris connaissance des questions et, en général, j'ai l'impression qu'on a répondu à très peu d'entre elles. Je tiens à préciser que la Stratégie nationale sur le logement date de 2017. Cela fait sept ans. La vérificatrice générale a rédigé un rapport en 2022 où elle soulignait le manque de coordination entre l'ensemble des partenaires qui auraient dû collaborer pour résoudre cette crise. Ils ont vu cette crise prendre forme parce que les immigrants arrivaient et que la COVID était là. Monsieur Zielonka, lorsque mes collègues vous ont demandé pourquoi les choses ne progressaient pas, pourquoi vous ne cherchiez pas à vendre certaines propriétés, pourquoi ces bâtiments étaient vides, vous avez répondu que c'était compliqué. C'est ce que vous avez dit, c'est compliqué.

Cela dit, à Québec, il y avait un immeuble fédéral qui était une prison pour femmes. Un jour, ils ont décidé que ce serait autre chose et ils l'ont vendu. En moins d'un an, c'est devenu un bureau d'avocats. Toujours à Québec, il y a eu aussi l'incendie du Manège militaire. Il n'a fallu que deux ans pour le reconstruire. J'essaie donc de comprendre ce qui manque, et pourquoi on ne répond pas à ces possibilités de conversion, parce que j'ai une impression de déjà-vu, à savoir que tous ces bâtiments sont là et qu'ils pourraient tous être recyclés en logements, mais que cela ne se fait pas. Quel est donc le problème? Est-ce attribuable à un manque de coordination entre les différents bureaux? Est-ce le manque d'expertise? Vous avez dit que vous aviez besoin d'ingénieurs. C'est donc un enjeu.

Mon autre question porte sur l'approvisionnement écologique dont nous avons parlé. J'aimerais savoir où nous en sommes avec cet approvisionnement écologique, en particulier en ce qui a trait aux possibilités de rénovation et à la construction de logements adéquats, convenables et abordables pour les sans-abri qui sont de plus en plus nombreux.

**M. Zielonka :** Merci de vos questions. Je ne peux pas me prononcer sur les immeubles particuliers de la ville de Québec que vous avez mentionnés, car je ne les connais pas.

What I can comment on are the laws and limitations we currently have. There's a process we have to go through.

**Senator Galvez:** How can we help you overcome these limitations that you have?

**Mr. Zielonka:** These are legal limitations, so I'm not sure how. The duty to consult was something that I believe and I'm not a legal expert, so I'm not the right person to respond to it. There are certain things that are required by legislation; however, the process absolutely took too long, and there are opportunities to essentially look for efficiencies in that process, and that process doesn't have to last 10 years. There are ways of making that process shorter, and we're working on those. We think there are things that can be done in parallel. There are ways of planning better, having more foresight, and trying to do things that would bring these buildings to market, or to repurpose, much quicker. What that time frame is going to be, you know, it's not going to be 10 years, but I don't think it's going to come out to be 1 year either. But there's definitely a huge amount of opportunity between 1 and 10 years in terms of shrinking it, and being much more efficient on that.

It is something we're working on, but I want to be clear that we're a very small portion. While we own, as someone mentioned, close to 7 million square metres of property, the actual amount that's going to be surplus will be a fraction of that. The amount that's going to be suitable for housing is going to be an even smaller portion. Most office buildings and so on are absolutely not suitable for housing, and then the conversion costs of those make it very uneconomical. The private sector or others may not be interested; that's been a challenge. It's not only to have a willing seller, you have to also have a willing buyer. That's also a bit of a challenge in terms of that property.

But are we actively looking at what can be done? Absolutely. Are there opportunities? Absolutely. Are we going to try and do things faster? Absolutely.

**Senator Galvez:** Thank you.

**Senator Loffreda:** Thank you to our witnesses for being here.

You mentioned that Public Services and Procurement Canada is requesting a total of \$4.3 billion, but I would like to continue to focus on cost savings and cost cuts and the housing issue. I'm glad to see progress is being made to reduce the government's space and footprint in Ottawa, Gatineau and across the country. We've been discussing these issues in this committee. I raised this issue with Ministers Duclos and Fortier way back in 2020

Ce dont je peux parler, c'est des lois et des limitations avec lesquelles nous devons composer à l'heure actuelle. Il y a un processus que nous devons suivre.

**La sénatrice Galvez :** Comment pouvons-nous vous aider à surmonter ces limitations?

**M. Zielonka :** Ce sont des limitations de nature juridique, alors je ne sais pas trop comment. L'obligation de consultation est l'une de ces choses, mais je ne suis pas un expert juridique. Je ne suis donc pas la bonne personne pour répondre à cela. Il y a certaines choses qui sont requises aux termes de la loi. Cependant, le processus a assurément pris trop de temps, et il y a la possibilité de rechercher des gains d'efficacité dans ce processus, lequel n'a pas à durer 10 ans. Il existe des moyens de raccourcir ce processus, et nous y travaillons. Nous pensons que certaines choses peuvent être faites en parallèle. Il est possible de mieux planifier, d'être plus prévoyant et d'essayer de faire en sorte que ces immeubles soient commercialisés ou réaffectés beaucoup plus rapidement. Cela ne prendra pas 10 ans, mais je ne pense pas non plus que les choses vont se faire en un an. Cela dit, entre un et dix ans, il y a assurément beaucoup de choses que nous pouvons faire pour accélérer le processus et réaliser d'importants gains d'efficacité.

Nous y travaillons, mais je tiens à préciser que nous ne représentons qu'une infime partie de l'appareil gouvernemental. Bien que nous possédions, comme quelqu'un l'a mentionné, près de 7 millions de mètres carrés de propriétés, la quantité réelle qui sera excédentaire ne représentera qu'une fraction de ce chiffre. Le nombre de logements qui pourront être construits sera encore plus modeste. La plupart des immeubles de bureaux et autres ne sont absolument pas faits pour de telles conversions, et les coûts que cela exige ne les rendent pas très rentables. Il se pourrait que le secteur privé ou d'autres intervenants potentiels ne soient pas intéressés. Nous avons constaté que cela n'allait pas tout seul. Il ne s'agit pas seulement d'avoir un vendeur consentant. Il faut aussi avoir un acheteur consentant. C'est aussi un peu un problème en ce qui concerne ces propriétés.

Cela dit, si vous nous demandez si nous cherchons activement ce qui peut être fait, la réponse est : absolument. Y a-t-il des possibilités de ce côté? Oui, tout à fait. Allons-nous essayer de faire les choses plus rapidement? Je peux vous en assurer.

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

**Le sénateur Loffreda :** Je remercie nos témoins de leur présence.

Vous avez mentionné que Services publics et Approvisionnement Canada demande un total de 4,3 milliards de dollars, mais j'aimerais continuer à mettre l'accent sur les économies et les réductions de coûts ainsi que sur la question du logement. Je suis heureux de constater que des progrès sont réalisés pour réduire la superficie occupée par le gouvernement à Ottawa, à Gatineau et dans l'ensemble du pays. Nous avons

and 2021. I'm happy to see there is some follow-through, so that's positive. As the deputy minister mentioned, he suggested the federal government is looking to divest 15 to 20% of its space nationwide.

Have any projections been made with respect to cost savings on these reductions? My question was — and Senator Galvez raised it — why 10 years? It seems like it's a long time. In 10 years, the world will change over 10 times. Especially in today's day and age where everything is so dynamic and not static. Maybe you can further elaborate on trying to improve that 10-year process. I think that is very lengthy.

I assume that given these goals, you don't forecast occupancy rates returning to pre-pandemic levels. I do believe in virtual work, and our office is an example; we're virtually productive and efficient. Do you have any targets how productive the employees are, working virtually? And my last question, is the excess or low occupancy rate strictly due to hybrid work arrangements or some pre-pandemic inefficiencies that we can learn from going forward?

**Mr. Fleury:** I can start on the hybrid perspective, so the current position is two to three days, and 40% to 60%. We're not seeing any immediate need to change that position. We're seeing organizations that are transferring to the hybrid model in an effective way.

We monitor enterprise data to see exactly how that is playing out. One thing that will tie into Mr. Zielonka is that one of the keys to their successes to occupancy and hybrid is moving to a form of unassigned seating instead of having office space booked to each person that comes in only two days a week. We've only been at it for six months. In the short term, that is proving to be a change management challenge, but it's evolving in the right direction. From a hybrid perspective, we don't see that as having a negative impact in PSPC's plan. In terms of the targets they had pre- or post-COVID, I can let you come into those, but I don't foresee a situation where the hybrid model would hinder PSPC's objectives in terms of reducing the footprint.

**Senator Loffreda:** You don't see occupancy going back to pre-pandemic levels. Do you see the two to three days being permanent in a sense?

**Mr. Fleury:** I think it's premature —

discuté de ces questions au sein de ce comité. J'ai soulevé la question avec les ministres Duclos et Fortier en 2020 et 2021. Je suis heureux de voir qu'il y a un certain suivi. C'est positif. Comme l'a mentionné le sous-ministre Déry, il semble que le gouvernement fédéral cherche à se défaire de 15 à 20 % des locaux qu'il occupe à l'échelle nationale.

Y a-t-il eu des projections au sujet des économies qui seront réalisées grâce à ces réductions? Ma question était — et la sénatrice Galvez en a aussi parlé — pourquoi cela va-t-il prendre 10 ans? Cela me semble fort long. En 10 ans, le monde aura changé 10 fois. Surtout à notre époque où rien n'est statique et tout est si dynamique. Pouvez-vous nous parler de ce qui se fait pour raccourcir ce processus de 10 ans? Je trouve que c'est très long.

Je présume que, compte tenu de ces objectifs, vous n'envisagez pas un retour des taux d'occupation d'avant la pandémie. Je crois au travail en mode virtuel, et notre bureau en est un exemple; nous sommes « virtuellement » productifs et efficaces. Avez-vous des objectifs quant à la productivité des employés qui travaillent à distance? Et ma dernière question : est-ce que le taux d'occupation excédentaire ou faible est uniquement dû à des arrangements de travail en mode hybride ou s'agit-il plutôt d'inefficiences pré-pandémiques, inefficiences dont nous pourrions tirer des leçons pour la suite des choses?

**M. Fleury :** Je peux commencer par la question du travail en mode hybride. À l'heure actuelle, c'est de 40 à 60 % du travail qui se fait à distance, ce qui correspond à deux à trois jours par semaine, et de 40 à 60 %. Nous ne voyons pas de besoin immédiat de changer cela. Nous constatons que certaines organisations passent au modèle hybride de manière efficace.

Nous surveillons les données organisationnelles afin d'avoir une idée précise de la façon dont cela se passe. L'une des clés du succès de M. Zielonka en matière d'occupation et de modèle hybride est l'adoption de postes de travail non assignés en lieu et place de bureaux attribués en propre à des personnes qui ne se déplacent que deux jours par semaine. Nous n'avons commencé que depuis six mois. À court terme, cela se révèle être une difficulté supplémentaire pour la gestion du changement, mais les choses évoluent dans la bonne direction. Dans une optique de travail en mode hybride, nous ne pensons pas que cela ait un impact négatif sur le plan de Services publics et Approvisionnement Canada. Pour ce qui est des objectifs qu'ils avaient avant ou après la COVID, je peux vous laisser en parler, mais je ne prévois pas de situation où le modèle hybride entraverait les objectifs du ministère en matière de réduction de l'espace occupé.

**Le sénateur Loffreda :** Vous ne pensez pas que le taux d'occupation reviendra à celui d'avant la pandémie. Pensez-vous que les deux ou trois jours de travail sur place sont là pour de bon?

**M. Fleury :** Je pense que c'est un peu tôt pour...

**Senator Loffreda:** Or is it because of inefficiencies? We can learn from it. There's no sense going back, but, going forward, how can we learn from those inefficiencies?

**Mr. Fleury:** With two or three days, it's hard to make the call that it's going to be permanent. We're six months into a hybrid model. Right now, we're not seeing any indications that it would lead us to a drastic change. Some organizations have gone to three days. Some deputy heads look at their executives, their managers, versus their employees. There's also the nature of work and where that work is taking place in the buildings.

As it stands now, six months into it, the hybrid model and the current position towards the hybrid model is the direction that we're taking. But we still need to learn. Like anyone in the world right now who is implementing hybrid, there's a lot of learning to do.

**Senator Loffreda:** A lot of learning to do.

**Mr. Zielonka:** On your first question around why it is going to take so long, I'm not sure how long it's going to take —

**Senator Loffreda:** And the cost savings. Have you projected some of those cost savings? I'm not letting you off the hook on that.

**Mr. Zielonka:** We're working on that. I think it's a bit premature to put numbers on the table. You have to separate what you have in Ottawa versus what you have in the regions because they are very different challenges. Here, in Ottawa, we also have a lot of leased spaces. There are leases that you're locked into. You can't just get out of a lease quickly, as you probably know. That is always a challenge. You also have space that is not suitable —

**Senator Loffreda:** You could also sublease, though.

**Mr. Zielonka:** To whom? We've got vacancy rates across this country in commercial property that are at record highs in the last few years. I'm not sure there's a sublease market that you could be looking at.

We are going to have to look at some of these leases running off. We are going to have to look at some spaces where it's not suitable to consolidate people. You have to look at spaces in terms of what we're calling quick modernization; that is, making it suitable for hybrid, unassigned seating so people can come together to collaborate. We also have to remember that one of the reasons that the government put in this mandate to bring people back in was to collaborate. We don't want to have people

**Le sénateur Loffreda :** Ou est-ce une question d'inefficience? Nous pouvons en tirer des leçons. Il ne sert à rien de revenir en arrière, mais à l'avenir, comment pouvons-nous tirer des leçons de ces inefficiences?

**M. Fleury :** Il est difficile de dire si ce régime des deux ou trois jours sera permanent ou pas. Cela fait six mois que le modèle hybride est appliqué. Pour l'instant, rien n'indique que cela nous mènera à un changement radical. Certaines organisations sont passées à trois jours. Certains administrateurs généraux mettent l'accent sur leurs cadres et sur leurs gestionnaires plutôt que sur leurs employés. Il faut aussi tenir compte de la nature du travail et de l'endroit où ce travail se fait dans chaque immeuble.

Dans l'état actuel des choses, après six mois, le modèle hybride et la position que nous avons présentement à son égard sont ce sur quoi nous sommes alignés. Il reste que nous avons encore des choses à apprendre. À l'instar de tous ceux qui, dans le monde, mettent actuellement en œuvre le modèle hybride, nous avons beaucoup à apprendre.

**Le sénateur Loffreda :** Il y a beaucoup à apprendre.

**M. Zielonka :** Pour ce qui est de votre première question sur les raisons pour lesquelles il faudra autant de temps, je ne sais pas combien de temps il faudra...

**Le sénateur Loffreda :** Et il y a les économies de coûts. Avez-vous prévu certaines économies? Je ne vous lâcherai pas à ce sujet.

**M. Zielonka :** Nous travaillons au dossier. Je pense qu'il est un peu prématuré de mettre des chiffres sur la table. Il faut distinguer ce qu'il y a à Ottawa et ce qu'il y a dans les régions parce que les défis sont très différents ici. À Ottawa, il y a aussi beaucoup de locaux loués. Il y a des baux qui nous lient les mains. Comme vous le savez probablement, on ne peut pas se libérer rapidement d'un bail. C'est toujours un défi. Il y a aussi des locaux qui ne conviennent pas...

**Le sénateur Loffreda :** Vous pourriez aussi sous-louer des locaux, cependant.

**M. Zielonka :** À qui? Les taux d'inoccupation dans les propriétés commerciales ont atteint des sommets records partout au pays au cours des dernières années. Je ne suis pas sûr qu'il y ait un marché de sous-location vers lequel on pourrait se rabattre.

Nous allons devoir examiner certains des baux qui achèvent. Nous allons devoir analyser certains endroits où il n'est pas pratique de regrouper les gens. Il faut examiner les espaces en fonction de ce que nous appelons la modernisation rapide, qui consiste à adapter les locaux aux places hybrides non attribuées afin que les gens puissent se réunir pour collaborer. Il ne faut pas oublier non plus que l'une des raisons pour lesquelles le gouvernement a décidé de faire revenir les travailleurs, c'est la

coming back into the office in a dispersed fashion because that defeats the purpose. We have to make sure that the space is suitable for that collaboration. That becomes, as an example, a bit of a challenge. In the regions, it's a bigger challenge. We may have buildings there that are dispersed, so you have to look at where employees are and where the clients are, depending on the nature of the facilities that we have. That consolidation or reduction of space then becomes a bit more complex because you may have to find a third location that's more suitable for that.

We're looking at a significant number of properties — and I'm trying to see if I have some data in terms of the number of buildings — about 1,782 buildings, that's only 4.6% of the total buildings that the Government of Canada owns.

**Senator Loffreda:** The sublease could be for different purposes. It doesn't have to be for commercial use. I know vacancies are high, but there will always be needs. Obviously, negotiations with landlords have to take place on that.

**Mr. Zielonka:** Yes, and it depends on the term of the lease, the costs around sublease and build outs. It's a very complex process.

**Senator Loffreda:** A complicated process, yes. And 10 years is a long time.

**Mr. Zielonka:** No one is saying that it's going to take 10 years. It's a ramp-down. You're going to see that impact could start happening fairly quickly. We're already doing some of that. A lot of it has happened in the last six months to a year. Nothing happens for 10 years and then you have a cliff. It will be something that you will see happen fairly aggressively over a 10-year period. As my colleague here said, there will be constant re-evaluation. I think everyone is looking at how the hybrid model —

**Senator Loffreda:** And cost savings, no idea at this point how much we'd be saving?

**Mr. Zielonka:** Well, it depends. We spend about \$2 billion a year on our properties, so a portion of that will be —

**Senator Loffreda:** About 15 to 20%?

**Mr. Zielonka:** It depends how much we reduce.

**Senator Loffreda:** That's the magic number.

**The Chair:** Honourable senators, we'll now move immediately to second round.

collaboration. Nous ne voulons pas que les gens reviennent au bureau de façon dispersée parce que cela va à l'encontre de l'objectif. Nous devons nous assurer que l'espace est propice à la collaboration. Cela devient, par exemple, un peu difficile. Dans les régions, le défi est plus grand. Les immeubles sont peut-être dispersés, alors il faut voir où se trouvent les employés et les clients, selon la nature de nos installations. Cette consolidation ou cette réduction de l'espace devient alors un peu plus complexe parce qu'il faut peut-être trouver un troisième endroit qui convient mieux à la collaboration.

Nous examinons un nombre important de propriétés, et j'essaie de voir si j'ai des données sur le nombre d'immeubles. Il y a environ 1 782 immeubles, soit seulement 4,6 % du total des immeubles que possède le gouvernement du Canada.

**Le sénateur Loffreda :** La sous-location pourrait être à d'autres fins. Il n'est pas nécessaire qu'elle soit à des fins commerciales. Je sais que les taux d'inoccupation sont élevés, mais il y aura toujours des besoins. Évidemment, il faut négocier avec les propriétaires à ce sujet.

**M. Zielonka :** Oui, et cela dépend de la durée du bail, des coûts de sous-location et de construction. C'est un processus très complexe.

**Le sénateur Loffreda :** C'est effectivement un processus complexe. Et 10 ans, c'est long.

**M. Zielonka :** Personne ne dit que cela prendra 10 ans. C'est une réduction progressive. Vous constaterez que les effets pourraient commencer à se faire sentir assez rapidement. Nous réduisons déjà le nombre de locaux. Une bonne partie de cette réduction s'est effectuée au cours des six derniers mois ou de la dernière année. Rien ne se passe pendant 10 ans, puis tout déboule. La réduction s'effectuera de façon assez dynamique sur une période de 10 ans. Comme mon collègue l'a dit, il y aura une réévaluation constante. Je pense que tout le monde observe comment le modèle hybride...

**Le sénateur Loffreda :** Et pour les économies de coûts, vous n'avez pour l'instant aucune idée des sommes que nous économiserions?

**M. Zielonka :** Eh bien, cela dépend. Nous dépensons environ 2 milliards de dollars par année pour nos propriétés, donc une partie de ce montant sera...

**Le sénateur Loffreda :** Environ 15 à 20 %?

**M. Zielonka :** Cela dépend de l'ampleur de la réduction.

**Le sénateur Loffreda :** C'est le chiffre magique.

**Le président :** Honorables sénateurs, nous passerons immédiatement au deuxième tour.

**Senator Marshall:** I have a quick question for Treasury Board.

Is the funding for the incremental cost of the PSAC strike, the agreement, in the budget? It's not in the Main Estimates, is it? Because the Main Estimates came out too early.

**Mr. Greenough:** We're talking about the incremental salary increases?

**Senator Marshall:** Yes.

**Mr. Greenough:** They would not have been in Main Estimates, they would be in future estimates.

**Senator Marshall:** It's not in the budget, is it? There's no estimate in the budget, is there?

**Mr. Greenough:** I'm not clear. That would be a question for Finance on what is or is not in the budget.

**Senator Marshall:** We would expect it in Supplementary Estimates (B), then?

**Mr. Greenough:** Definitely in a future supplementary estimates. I don't know if I can commit to (B), but definitely in Supplementary Estimates (B) or (C); it would be there.

**Senator Marshall:** I'll move on to Public Services and Procurement Canada. In your departmental plan, the term they use is "procurement modernization initiatives." That's also in the minister's mandate letter. What would that be? Give me an example. What is your biggest initiative?

**Mr. Zielonka:** The biggest initiative is the implementation of what we call the electronic procurement solution, EPS, which is a cloud-based platform. That has been implemented. It's up and running. We're using it, but it takes a lot of legacy systems that didn't talk to each other. They didn't have a lot of data collection abilities, but this has brought those together. It gives us a platform where we can streamline. It used to be a manual process, where people would write the contractual terms and conditions. Sometimes they'd all be slightly different. There are now standardized templates that people can pick and choose. It makes for a much more efficient process —

**Senator Marshall:** And that's your department as opposed to Shared Services?

**Mr. Zielonka:** That's correct.

**La sénatrice Marshall :** J'ai une brève question pour le Conseil du Trésor.

Le financement prévu pour les coûts supplémentaires attribuables à la grève et à la convention de l'AFPC figure-t-il dans le budget? Il n'est pas dans le Budget principal des dépenses, n'est-ce pas, parce qu'il a été publié trop tôt.

**M. Greenough :** Parlons-nous des augmentations de salaire graduelles?

**La sénatrice Marshall :** Oui.

**M. Greenough :** Ce financement ne serait pas dans le Budget principal des dépenses, mais dans de futurs budgets.

**La sénatrice Marshall :** Ce n'est pas dans le budget, n'est-ce pas? Il n'y a pas de sommes prévues dans le budget, n'est-ce pas?

**M. Greenough :** Je n'en suis pas certain. C'est au ministère des Finances qu'il faudrait demander quelles sommes figurent ou non dans le budget.

**La sénatrice Marshall :** Nous devrions les voir dans le Budget supplémentaire des dépenses (B), alors?

**M. Greenough :** Ce sera certainement dans de futurs budgets supplémentaires des dépenses. J'ignore si je peux affirmer que ce sera dans le Budget supplémentaire des dépenses (B), mais ce sera assurément dans le (B) ou le (C).

**La sénatrice Marshall :** Je m'adresserai maintenant à Services publics et Approvisionnement Canada. Dans votre plan ministériel, on utilise le terme « initiatives de modernisation de l'approvisionnement ». C'est également un terme qui figure dans la lettre de mandat du ministre. De quoi s'agit-il? Donnez-moi un exemple. Quelle est votre plus grande initiative?

**M. Zielonka :** La plus grande initiative est la mise en œuvre de ce que nous appelons la solution d'approvisionnement électronique, ou SAÉ, qui est une plateforme infonuagique. Cette solution a été mise en œuvre et est opérationnelle. Nous l'utilisons, mais la solution repose beaucoup sur d'anciens systèmes qui ne communiquaient pas les uns avec les autres. Ils avaient de faibles capacités de collecte de données, mais cette initiative les a réunis. Cela nous offre une plateforme où nous pouvons rationaliser les opérations. Auparavant, il y avait un processus manuel, dans le cadre duquel les gens rédigeaient des conditions contractuelles qui étaient parfois légèrement différentes. Il existe maintenant des modèles normalisés que les gens peuvent choisir. Cela rend le processus beaucoup plus efficace...

**La sénatrice Marshall :** Et c'est votre ministère et non Services partagés qui s'en sert?

**M. Zielonka :** Oui.

**Senator Marshall:** Is anything happening with regard to military procurement? This committee looked at it about five years ago. We recognized that military procurement was complex. I think Senator Forest referenced some military procurement earlier this evening. Are you doing anything there?

**Mr. Zielonka:** Yes, there is. My colleague Simon Page would be the better person to specify. Again, the electronic procurement solution is also being used for some military —

**Senator Marshall:** For military?

**Mr. Zielonka:** Not all military procurement, depending on the nature and the security —

**Senator Marshall:** And the size? I'm thinking about the surface combatants now, acquisitions of that size. No?

**Mr. Zielonka:** I think the question would have to go up, in nature of —

**Senator Marshall:** Okay. What is the Independent Review Panel for Defence Acquisition? Does that rest in your department?

**Mr. Zielonka:** I am not familiar with that. I'll have to check with my colleague. I'm not familiar with it. It could be our department but I'm not aware of it.

**The Chair:** You will verify and come back to us in writing through the clerk?

**Mr. Zielonka:** Absolutely.

**Senator Marshall:** Thank you.

[Translation]

**Senator Forest:** Thank you again for being here.

The challenge of wanting to free up... If I've understood correctly, we have around 7 million square metres of office space and the objective is to free up 20% of it, i.e. 1.4 million square feet, which makes 15 million square feet that we have to integrate into a market that is already... Indeed, we have free space in government buildings, but we also have a lot of free space in the private sector.

My colleague gave me a statistic earlier: in Montreal, 18% of office buildings are not occupied. So we'll need a whole strategy.

In your planning, have you evaluated the cost of redeveloping these spaces to house people in 80% of the available space? I was looking close to home, where a federal government building

**La sénatrice Marshall :** Est-ce qu'il se passe quelque chose en ce qui concerne l'approvisionnement militaire? Le comité s'est penché sur la question il y a environ cinq ans. Nous avons admis que l'approvisionnement militaire est complexe. Je crois que le sénateur Forest a fait allusion à un approvisionnement militaire plus tôt, ce soir. Faites-vous quelque chose à cet égard?

**M. Zielonka :** Oui. Mon collègue, Simon Page, serait la personne la mieux habilitée à traiter de la question. Ici encore, la solution d'approvisionnement électronique est également utilisée pour certains approvisionnements militaires...

**La sénatrice Marshall :** Pour les approvisionnements militaires?

**M. Zielonka :** Pas pour tous les approvisionnements militaires. Cela dépend de la nature et de la sécurité...

**La sénatrice Marshall :** Et de l'ampleur? Je pense aux navires de combat de surface et aux acquisitions de cette ampleur. Non?

**M. Zielonka :** Je pense qu'il faudrait poser la question aux instances supérieures, vu la nature de...

**La sénatrice Marshall :** D'accord. Qu'est-ce que la Commission d'examen indépendante des acquisitions de la Défense? Fait-elle partie de votre ministère?

**M. Zielonka :** Je ne connais pas cette entité. Je devrai consulter mon collègue, car je ne la connais pas. Elle fait peut-être partie de notre ministère, mais je l'ignore.

**Le président :** Vérifierez-vous ce qu'il en est pour ensuite fournir la réponse par écrit à la greffière?

**M. Zielonka :** Certainement.

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

[Français]

**Le sénateur Forest :** Merci encore de votre présence.

Le défi de vouloir libérer... Si j'ai bien compris, on a environ 7 millions de mètres carrés d'espaces de bureaux et l'objectif est d'en libérer 20 %, donc 1,4 million de pieds carrés, ce qui fait 15 millions de pieds carrés que l'on doit intégrer dans un marché qui est déjà... En effet, on a des espaces libres dans les édifices gouvernementaux, mais on a aussi beaucoup d'espaces libres dans le secteur privé.

Mon collègue m'a donné une statistique un peu plus tôt : à Montréal, 18 % des immeubles de bureaux ne sont pas occupés. Il faudra donc toute une stratégie.

Dans votre planification, avez-vous évalué le coût de réaménagement de ces espaces pour loger notre monde dans 80 % de l'espace disponible? Je regardais près de chez nous, où

has been completely renovated to make it more energy efficient — and it's been renovated inside too. Has there been any assessment of the redevelopment costs and the potential for housing that could develop, given this massive Canadian operation to free up surplus space?

**Mr. Zielonka:** That's an excellent question.

Firstly, I can say yes, but there are a few key points. I'd like to say that the target is over 20%. Our reduction target is not 20%; it's much higher. I don't think 20% is right. We want to reduce it much more.

Secondly, in our building evaluation process, there are a lot of criteria that are part of the analysis. We want to evaluate alternative solutions to the locations of these buildings.

[English]

But also, is it economical to renew that asset? Does that asset make sense? Is there a better alternative financially for the government, for Canadian citizens? What is the best use of the limited resources that we have?

That is part of the process when we look at an asset. Some assets, you look at it, does it make sense? The answer is no. Those very quickly get shortlisted to the disposal list. They may be repurposed for something else. They may need to be knocked down.

Sometimes the costs of renovating a building isn't only the financial costs of that building. You also look at the embedded carbon in that building. Take a building and you say you know what? It is six and a half-dozen between knocking it down and building a new building and renovating it. But when you take the embedded carbon that is in that concrete, suddenly that whole equation becomes very different.

Those are all parts of the analysis that we look at before we go down the path of deciding what to do with an asset. It is something that we take very seriously.

[Translation]

This is public money. It's not something that... We have an obligation to look at the different solutions and choose the best option that will have the best value for the public.

**Senator Forest:** When you tell us that the objective is much more than 20%, 20% is already 15 million square feet to be absorbed into the market. How high is the target, 30% or 35%?

un édifice du gouvernement fédéral a été complètement rénové pour le rendre plus efficace sur le plan énergétique — et il a été rénové à l'intérieur également. A-t-on évalué les coûts de réaménagement et le potentiel de logements qui pourraient se développer, compte tenu de cette vaste opération canadienne visant à libérer des espaces en surplus?

**M. Zielonka :** C'est une excellente question.

Premièrement, je peux dire que oui, mais il y a quelques points clés. Je voudrais dire que l'objectif est de plus de 20 %. Notre objectif de réduction n'est pas de 20 %; il est beaucoup plus élevé. Je pense que le pourcentage de 20 % n'est pas correct. Nous voulons le réduire beaucoup plus.

Deuxièmement, dans notre processus d'évaluation des immeubles, il y a beaucoup de critères qui sont une partie de l'analyse. Nous voulons évaluer les solutions alternatives à l'endroit où ces édifices sont situés.

[Traduction]

Mais aussi, est-il économique de renouveler un actif. Est-il utile? Du point de vue financier, existe-t-il une meilleure solution de rechange pour le gouvernement, pour les citoyens canadiens? Quelle est la meilleure utilisation des ressources limitées dont nous disposons?

Cela fait partie du processus lorsque nous examinons des actifs. Il faut se demander si certains sont utiles. La réponse est non. Ils se retrouvent alors très rapidement inscrits sur la liste d'élimination. Ils peuvent être réutilisés à d'autres fins ou devoir être démolis.

Parfois, les coûts de rénovation d'un bâtiment ne se limitent pas seulement aux coûts financiers de l'immeuble, mais incluent également le carbone que ce dernier contient. On examine un immeuble et on dit « Vous savez quoi »? Il y a une différence de six douzaines et demie entre la démolition, la construction d'un nouvel édifice et la rénovation. Mais quand on tient compte du carbone que contient le béton, l'équation devient soudainement très différente.

Ce sont tous les éléments qui font partie de l'analyse que nous effectuons pour déterminer ce que l'on fait d'un actif. C'est quelque chose que nous prenons très au sérieux.

[Français]

C'est l'argent du public. Ce n'est pas quelque chose que... Nous avons une obligation d'examiner les différentes solutions et de choisir la meilleure option qui aura la meilleure valeur pour le public.

**Le sénateur Forest :** Quand vous nous dites que l'objectif est de beaucoup plus que 20 %, 20 %, c'est déjà 15 millions de pieds carrés à faire absorber dans le marché. À quelle hauteur est l'objectif, 30 % ou 35 %?

**Mr. Zielonka:** We're in the process of setting this target, but it's much more than 20%.

**Senator Forest:** "Much more," in my mind, that's upwards of 30%. Eventually, will these targets be known?

**Mr. Zielonka:** I can say that it depends on the evolution of the hybrid model, the evolution of the transformation of the way we work and the opportunities. The hybrid model is an opportunity for us to really change the model to one that's perhaps more efficient and less expensive for us. We have an idea of what we could potentially do. We're working on that possibility.

**Senator Forest:** I have one last question, if I may. Given the challenge of getting the market to gobble up such a large surface area, for buildings that have the potential to be converted into affordable housing, I imagine you'll be giving preference to cities, municipalities and non-profits working in this sector? Certainly, yes?

**Mr. Zielonka:** It depends on the type of building. We work with Canada Lands Company for building dispositions. Canada Lands is a Canadian company. They have expertise in this area and they work with municipalities and cities to look at different possibilities. They have that expertise. We don't have that expertise in our department. For this reason, I wanted to confirm that Canada Lands is the place to ask this question.

**Senator Forest:** This is important, because it's public property. These are public buildings paid for with Canadian funds. We must be extremely careful to ensure that all of this goes back into public organizations so that the population can benefit, and not into the pockets of real estate developers.

**Senator Gignac:** Senator Forest's line of discussion is so fascinating I almost feel guilty changing the subject.

Nevertheless, I do want to ask you about something else, procurement policy. You work with the other departments to improve the procurement process and related practices.

The world has changed, as a result of not only the pandemic, but also geopolitical developments. I saw that Washington is working on a strategy to make sure that public telecommunications infrastructure is not vulnerable in case of a military conflict — which, hopefully, will never happen. Supply disruptions are possible, as we saw during the pandemic, but supply disruptions can occur for other reasons.

**M. Zielonka :** Nous sommes en train d'établir cet objectif, mais c'est beaucoup plus que 20 %.

**Le sénateur Forest :** « Beaucoup plus », dans mon esprit, c'est en haut de 30 %. Éventuellement, est-ce que ces cibles seront connues?

**M. Zielonka :** Je peux dire que cela dépend de l'évolution du modèle hybride, de l'évolution de la transformation de notre façon de travailler et des possibilités. Le modèle hybride est une occasion pour nous de changer vraiment le modèle pour opter pour un modèle peut-être plus efficace et moins cher pour nous. Nous avons une idée de ce que nous pourrions faire potentiellement. Nous travaillons sur cette possibilité.

**Le sénateur Forest :** J'ai une dernière question, si vous me le permettez. Compte tenu du défi de faire gober une pareille surface par le marché, pour les immeubles qui ont le potentiel d'être transformés en logements abordables, j'imagine que vous allez privilégier les villes, les municipalités et les organismes sans but lucratif qui œuvrent dans ce secteur? Oui, certainement?

**M. Zielonka :** Cela dépend du type de l'immeuble. Nous travaillons avec la Société immobilière du Canada pour ce qui a trait aux dispositions des immeubles. La Société immobilière du Canada est une compagnie canadienne. Elle a de l'expertise dans ce domaine et elle travaille avec les municipalités et les villes pour voir les différentes possibilités. Elle a cette expertise. Nous n'avons pas cette expertise au sein de notre ministère. Pour cette raison, je voulais confirmer que c'est à la Société immobilière du Canada qu'il faut poser cette question.

**Le sénateur Forest :** C'est important, parce que c'est un bien public. Il s'agit d'immeubles publics payés à même les fonds des Canadiens et des Canadiennes. Il faut s'assurer avec la plus grande prudence que tout cela retourne dans des organismes publics pour que la population puisse en bénéficier, et non dans les poches des promoteurs immobiliers.

**Le sénateur Gignac :** Je trouve la conversation de mon collègue le sénateur Forest tellement intéressante que je me sens pratiquement coupable de changer de sujet.

Je voudrais vous amener sur un autre sujet, soit celui de la politique d'approvisionnement. Vous travaillez avec les différents ministères en vue de l'amélioration du processus et des pratiques d'approvisionnement.

Le monde a changé, non seulement à cause de la pandémie, mais aussi à cause des développements géopolitiques. J'ai vu que Washington veut s'assurer que les infrastructures publiques de télécommunication, d'un point de vue plus stratégique, ne soient pas vulnérables en cas de conflit militaire qui, espérons-le, ne se produira jamais. On peut quand même avoir des ruptures d'approvisionnement — on l'a vu durant la pandémie. Il peut s'agir de ruptures d'approvisionnement pour d'autres raisons.

Have you spoken with your counterparts in Washington? Do you carry out stress simulations or testing, at a strategic level, for each department? I'm thinking, in particular, about the Department of National Defence, or DND, and semiconductor equipment.

Say serious geopolitical tensions arose and our suppliers were based in a hostile country. We can't have our public infrastructure suddenly crippled, whether it's telecommunications or public transit systems. Do you do what Washington is doing? Can you talk a bit about that?

**Mr. Zielonka:** That's not an easy question.

**Senator Gignac:** I'd like to know what's on your radar, at least. Canada is a pacifist country, but it is part of NORAD. If the U.S. were in a conflict with another country, we would probably be involved.

**Mr. Zielonka:** I would say two important things on that. First, procurement policy falls within the purview of Treasury Board, which is responsible for policy. Our organization is responsible for procurement. Second, when it comes to the vulnerability of certain supply chains, I know that... I know that's within the realm of Innovation, Science and Economic Development Canada. The department does a lot of work in that area. We can reach out to our colleagues there, or get back to you as part of a future presentation.

**Senator Gignac:** Here are some editorial comments. This is an issue I have questions about. Everyone passes the buck. Treasury Board is involved, you're involved, other departments are involved. I encourage you to form a special committee modelled on the work Washington is doing. I was in Brussels, visiting NATO headquarters in the spring, and there is a big push for countries to conduct simulations and stress testing because of geopolitical developments.

The world has changed a lot in the past few years. We have to think about how accessible our suppliers are, and we can't leave ourselves vulnerable. A Canadian company might have a supplier in a country where hostage-taking is a real possibility. All of a sudden, this technology or that infrastructure system is no longer operational. I've been asking these questions for a few months now. DND tells me someone else is responsible, and they tell me that it's...

It seems to me that you should all sit down and create an interdepartmental committee on this issue. Hopefully, everything will be fine, but no one saw the pandemic coming. Look what happened with vaccines — Canada didn't produce any, so we were in a bind. We have to make sure our public infrastructure systems aren't vulnerable if something were to happen.

Avez-vous été en contact avec vos homologues à Washington? Faites-vous des simulations de crise, surtout sur le plan stratégique, pour chacun des ministères, notamment du côté de la Défense nationale, pour ce qui est des semi-conducteurs, entre autres?

Si des tensions géopolitiques importantes se produisaient, ou si nos fournisseurs étaient basés dans un pays hostile, il ne faudrait pas que nous soyons du jour au lendemain dans une situation problématique avec nos infrastructures publiques, que ce soit sur le plan des télécommunications, du transport public ou autre. Faites-vous ce que Washington est en train de faire? Pouvez-vous nous en parler un peu?

**M. Zielonka :** Ce n'est pas une question facile.

**Le sénateur Gignac :** J'aimerais savoir ce qui est sous votre radar, à tout le moins. Le Canada est un pays pacifiste, mais il fait partie du NORAD. Si les États-Unis sont en conflit avec un autre pays, on risque de l'être également.

**M. Zielonka :** Il y a deux choses importantes à dire. Premièrement, la politique d'approvisionnement est du domaine du Conseil du Trésor. Celui-ci s'occupe de la politique et nous sommes l'organisme qui s'occupe de l'approvisionnement. L'autre chose, c'est que je sais que pour ce qui est de la vulnérabilité de certaines chaînes d'approvisionnement... Je sais que c'est le domaine d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada. Ils font beaucoup d'activités dans ce domaine. Nous pouvons demander à notre collègue au sein de cette organisation ou y revenir lors d'une prochaine présentation.

**Le sénateur Gignac :** Je vais y aller d'un petit éditorial. Je me questionne là-dessus. Tout le monde se renvoie la balle. Il y a le Conseil du Trésor, il y a vous et il y a d'autres ministères. Je vous invite à créer un petit comité spécial et à vous inspirer de ce qui se passe à Washington. J'étais à Bruxelles et à l'OTAN le printemps dernier. On suggère vraiment aux pays de faire des simulations de crise en raison des développements géopolitiques.

Le monde a beaucoup changé ces dernières années. On doit penser à l'accessibilité à nos fournisseurs et on ne doit pas être vulnérable. Ce pourrait être une compagnie canadienne, mais le fournisseur est basé dans un pays où l'on pourrait se faire prendre en otage. Tout à coup, tel appareil ou telle infrastructure ne fonctionne plus. Cela fait quelques mois que je pose des questions, et la Défense nationale me dit que c'est l'autre qui est responsable, l'autre me dit que cela se fait...

J'ai l'impression que vous devriez vous asseoir et créer un comité interministériel à ce sujet. On espère que tout va bien se passer, mais la pandémie, personne ne l'a vue venir. On a vu ce qui s'est produit avec les vaccins : on n'en produisait pas au Canada et on l'avait dans l'os. S'il arrivait quelque chose, il ne faut pas que l'on soit vulnérable sur le plan des infrastructures publiques.

**Mr. Zielonka:** This is a good opportunity to ask our counterparts at Global Affairs Canada that question because international trade is their domain. I do know that interdepartmental working groups exist to deal with specific issues, but I don't know the details when it comes to this particular one.

[English]

**Senator Smith:** I have a question for Treasury Board. In June of this year, The Professional Institute of the Public Service of Canada presented the results from a survey of their members across government. They found that 70% of respondents were unhappy with the return-to-work policies; 61% felt that productivity had decreased.

Between both of your groups, I am sure the subject is similar. Could you talk about the design of the return-to-office policy? Is there an actual program that the government has set up? Does your department help other departments to develop that? How do you balance the needs of the employees and the employer? We are in a new world, right? You said it has only been six months since this has started. Could you comment?

**Mr. Fleury:** Thank you for your question. We were provided that survey from the bargaining agent. Of course, it is one part of the many surveys that are informing decisions. If you recall, at that time, there was no guidance in place. Most people were trying to figure out where we were going. Therefore, we tried to create a clarity of expectation by setting a direction.

Through the collective agreement process — I believe I was here for a debriefing a while ago — there was a memorandum of understanding, an MOU, reached outside of the collective bargaining process to work with bargaining agents on two particular areas.

First, we would review the telework directive, to ensure that it is suitable and proactive and is being thought through. Will it be the best possible directive going forward? It was written at a different time.

The second area was to create panels with bargaining agents in management in each organization to hear views from employees as they go through the process of their telework agreements. Through that process, definitely, employees will have a place to voice their concerns. Both the bargaining agents and the employer will be there to hear them and to try to work through solutions.

**Senator Smith:** Is this program up and running? Is it a formal program, or is just more department by department?

**M. Zielonka :** C'est une bonne occasion de poser la question à notre collègue d'Affaires mondiales Canada, parce que les échanges internationaux les concernent. Il y a certains groupes de travail interministériels sur certains sujets spécifiques, mais je ne connais pas les détails de cette activité.

[Traduction]

**Le sénateur Smith :** J'ai une question à poser au Conseil du Trésor. En juin de cette année, l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada a présenté les résultats d'un sondage mené auprès de ses membres dans l'ensemble du gouvernement. Il a constaté que 70 % des répondants étaient mécontents des politiques de retour au travail et que 61 % d'entre eux estimaient que la productivité avait diminué.

Dans vos deux groupes, je suis sûr que le sujet est similaire. Pourriez-vous nous parler de l'élaboration de la politique de retour au bureau? Existe-t-il un programme réel mis en place par le gouvernement? Votre ministère aide-t-il d'autres ministères à élaborer cette politique? Comment conciliez-vous les besoins des employés et ceux de l'employeur? Nous sommes dans un monde nouveau, n'est-ce pas? Vous avez dit que le retour au bureau n'a commencé que depuis six mois. Pourriez-vous nous faire part de vos commentaires?

**M. Fleury :** Merci de votre question. Nous avons reçu ce sondage de l'agent négociateur. Bien entendu, il s'agit d'un des nombreux sondages qui guident les décisions. Si vous vous souvenez bien, à l'époque, il n'y avait pas d'orientation en place. La plupart des gens essayaient de comprendre où on allait. C'est pourquoi nous avons essayé de clarifier les attentes en fixant une direction à suivre.

Dans le cadre de la convention collective — je crois que j'étais ici pour une séance d'information il y a quelque temps — un protocole d'entente a été conclu en marge de la procédure de négociation collective afin de travailler avec les agents négociateurs dans deux domaines particuliers.

Tout d'abord, nous reverrons la directive sur le télétravail pour nous assurer qu'elle est adaptée et proactive, et qu'elle est soigneusement réfléchie. S'agira-t-il de la meilleure directive possible pour l'avenir? Elle a été rédigée à une autre époque.

Deuxièmement, nous créerons des groupes de travail avec des agents négociateurs de la direction de chaque organisation afin d'entendre les points de vue des employés tout au long du processus d'élaboration de leurs ententes de télétravail. Grâce à ce processus, les employés pourront exprimer leurs préoccupations. Les agents négociateurs et l'employeur seront là pour les écouter et tenter de trouver des solutions.

**Le sénateur Smith :** Ce programme est-il opérationnel? S'agit-il d'un programme officiel ou procède-t-on plus ministère par ministère?

**Mr. Fleury:** This was an MOU that was signed through the collective agreement process, which means departments are setting up those panels as we speak. During the summer, we were more in the process of conceptualizing the best way to go, but they are being set up. The meetings with the actual bargaining agents on the review of the telework directive are about to start as well in the coming weeks.

**Senator Smith:** Do you see metrics near to being established to measure what will take place, so you can fine-tune it as you move forward?

**Mr. Fleury:** Yes, one of the objectives is to create a space where we can gather data. It's been difficult to foreshadow the best possible strategy because it's all new, without much historical data to compare. One of the objectives of these panels is to generate data, information, evidence to make it better as we grow into the model.

**Senator Smith:** We can all agree that summertime can be — I will not say it's a leisure time for employees — a slower time. As you get re-established, will it gear up with more energy and focus in the fall?

**Mr. Fleury:** Absolutely. I mentioned earlier that Shared Services Canada is our only data point for horizontal across-the-board data. They've been measuring the on-site connections versus the off-site connections, pre-direction to now. We see a definite shift in pattern at the enterprise level. For example, the direction was issued in December to be implemented in March. The pre-December numbers were about 20% on-site connections; the latest number is now up to 50%.

**Senator Smith:** What are 20% to 50% on-site connections?

**Mr. Fleury:** That means, simply put, that folks are starting to come in two to three days per week.

We also work with departments to ensure that best practices are in place. Some of those include what we call team anchor days, meaning “don't miss coming in to be there with your team.” Teams are working together to build charters to come in on fixed days to ensure that they can actually meet their colleagues. New employees can find onboarding and mentorship. That is all happening across the board, at mixed levels, as we are learning. We are seeing some positive results and also some areas where we need to work.

**M. Fleury :** Il s'agit d'un protocole d'entente signé dans le cadre de la convention collective, ce qui signifie que les ministères mettent en place ces groupes en ce moment même. Pendant l'été, nous étions plus en train de déterminer la meilleure manière de procéder, mais les groupes se mettent en place. Les réunions avec les agents négociateurs pour la révision de la directive sur le télétravail vont également commencer dans les semaines à venir.

**Le sénateur Smith :** Des données sont-elles sur le point d'être établies pour évaluer le résultat afin que vous puissiez améliorer le modèle au fil du temps?

**M. Fleury :** Oui. L'un des objectifs consiste à créer un espace où nous pouvons recueillir des données. Il a été difficile de prévoir la meilleure stratégie possible parce que tout est nouveau et il n'y a pas beaucoup de données historiques à comparer. Ces groupes ont notamment pour objectif de recueillir des données, des informations et des preuves afin d'améliorer le modèle au fur et à mesure.

**Le sénateur Smith :** Nous conviendrons tous que l'été peut être une période que je ne qualifierais pas de détente pour les employés, mais de moment plus tranquille. Alors que le travail reprend, agirez-vous avec plus d'énergie et de détermination à l'automne?

**M. Fleury :** Absolument. J'ai mentionné plus tôt que Services partagés Canada est notre seule source de référence pour les données horizontales globales. Cet organisme a mesuré les connexions sur place par rapport aux connexions extérieures, d'avant que l'orientation soit adoptée jusqu'à aujourd'hui. Nous constatons un changement certain au sein de l'entreprise. Par exemple, la directive a été émise en décembre et devait être mise en œuvre en mars. Le chiffre était d'environ 20 % de connexions sur place avant décembre, alors qu'il est maintenant de 50 %

**Le sénateur Smith :** Que signifient les 20 et 50 % de connexions sur place?

**M. Fleury :** Cela signifie tout simplement que les employés commencent à venir au bureau deux à trois jours par semaine.

Nous travaillons également avec les ministères pour veiller à ce que des pratiques exemplaires soient mises en place. Il y a notamment ce que nous appelons des journées d'ancrage de l'équipe, dans le cadre desquelles les employés ne doivent pas manquer de venir pour être là avec leur équipe. Les équipes travaillent ensemble pour établir des chartes afin que les gens viennent à des jours fixes pour réellement rencontrer leurs collègues. Les nouveaux employés peuvent bénéficier d'un accompagnement et d'un mentorat. Cela se passe dans tous les domaines, à différents niveaux, au fil de notre apprentissage. Nous observons des résultats positifs, mais aussi des points auxquels nous devons travailler.

**Senator Smith:** I can hear my boss coughing in the background. That means I can't ask you any more questions.

[Translation]

**Senator Dagenais:** Mr. Zielonka, I'm going to come back to you. In the process of providing assistance to Ukraine, we all understood that the Canadian Armed Forces had equipment that was sent to Ukraine, the idea being the equipment would be replaced. Since you just told us that you fulfill the orders DND places, can you give us an overview of which army equipment has been replaced or might be replaced? I hope the Armed Forces will actually benefit.

The army has received money, but hasn't spent it yet. Canadian Armed Forces members in Latvia have used their own money to buy ammunition belts and helmets to attenuate sound, because the Armed Forces had not provided the funding to replace the equipment. In the procurement process, can you make sure that the equipment is replaced? It looks like the army didn't spend a million or more dollars, and sometimes the equipment doesn't get where it needs to go.

**Mr. Lagacé:** I want to make clear that PSPC is the department responsible for procurement, so it draws up the contracts with the departments when those contracts exceed a certain threshold in terms of complexity and dollar value. The requests, objectives and funding come from the paying department. In this case, DND would be telling us what equipment or service it needed, and we would be there solely as the contracting authority to support the procurement process.

Any questions having to do with the replenishment of equipment or supplies sent to Ukraine should go to DND. We are really the contracting authority. We deal with contracting and negotiations with bidders. We make sure the contract is duly drawn up, that the contract provisions are suitable and so forth. However, when it comes to equipment or service requirements, the paying department is the one that says, "This is what we need." We take care of it, but our involvement ends there.

**Mr. Zielonka:** I want to add that we don't have any information on DND's inventory levels. That's not information we have.

**Senator Dagenais:** Thank you for that answer. I want to follow up on your explanation about transforming the government's surplus properties. I thought I heard you say that the process could take between 5 and 10 years. Obviously, those years have a price tag. The longer it takes, the more it costs — years of dithering on the procurement of certain military

**Le sénateur Smith :** Je peux entendre mon patron tousser en arrière-plan. Cela veut dire que je plus vous poser de questions.

[Français]

**Le sénateur Dagenais :** Monsieur Zielonka, je vais continuer avec vous. Dans le processus d'aide à l'Ukraine, on a tous compris qu'il y avait des équipements que possèdent les Forces armées canadiennes qui ont été envoyés en Ukraine, avec l'objectif de remplacer ces équipements. Comme vous venez de nous dire que vous exécutez les commandes que fait le ministère de la Défense nationale, pouvez-vous nous faire un bilan de ce qui a été remplacé ou de ce qui pourrait être remplacé dans les équipements de l'armée? J'espère que l'armée va en profiter.

L'armée reçoit de l'argent et ne le dépense pas toujours. En Lettonie, il y a des militaires canadiens qui ont payé de leur poche les casques pour atténuer le son et les ceintures de munitions, parce que l'armée n'avait pas envoyé d'argent pour remplacer ces équipements. Dans les approvisionnements, pouvez-vous vous assurer que les équipements sont remplacés? Il semble bien qu'ils n'aient pas dépensé un million de dollars ou plus, et parfois l'équipement ne se rend pas.

**M. Lagacé :** J'aimerais préciser que Services publics et Approvisionnement Canada est le ministère qui s'occupe des passations de marchés; il établit donc les contrats avec les ministères lorsque les contrats dépassent un certain seuil pour ce qui est de la complexité et des montants. Les demandes, les objectifs et le financement proviennent du ministère payeur. Dans ce cas-ci, c'est le ministère de la Défense nationale qui va nous dire qu'il a besoin de tel ou tel équipement, de tel ou tel service, et nous ne sommes là que comme agent contractuel pour faciliter le processus d'approvisionnement.

Il faudrait poser toute question liée au réapprovisionnement de l'équipement et aux fournitures envoyées en Ukraine au ministère de la Défense nationale. Nous sommes vraiment un « agent contractuel »; nous nous occupons du contrat et de la négociation avec les soumissionnaires, et nous nous assurons que le contrat est en bonne et due forme, que les dispositions sont convenables et ainsi de suite. Par contre, tous les besoins en équipement et en services, c'est le ministère payeur qui nous dit : « On a besoin de telle ou telle chose », et nous nous en occupons, mais ça se limite à ça.

**M. Zielonka :** Je voudrais renchérir sur le fait que nous n'avons pas de renseignements sur les seuils d'inventaire du ministère de la Défense nationale. Ce ne sont pas des renseignements que nous avons.

**Le sénateur Dagenais :** Merci pour votre réponse. Je vais revenir sur les explications concernant la transformation des espaces que le gouvernement a en trop. Je vous ai entendu dire que l'exercice pourrait durer de 5 à 10 ans, et on sait qu'il y a un coût rattaché à ces années-là. C'est ce que coûtent les années d'hésitation pour certains équipements militaires : plus on attend,

equipment, for instance, have taught us that. Could we end up having fewer buildings and less square footage while paying more annually for the next 10 or 15 years? I'm sure you know as well as I do that these kinds of delays would drive private sector developers into bankruptcy. The longer it takes, the more it costs.

**Mr. Lagacé:** I want to point out that we've been working on a portfolio reduction plan for months. We said we had 6.9 million square metres, 6.2 million of which is office space, and we are considering significantly reducing the number of square metres in our portfolio. We have about 330 buildings and 1,000-plus leases. We are reviewing the condition of those buildings and where service recipients in those areas live, and that will inform decision-making to significantly reduce our portfolio.

We spend approximately \$2 billion annually on operating and maintenance costs across the portfolio, so rent, electricity, heating, municipal taxes and repairs. If we do the math, reducing our space footprint by a certain percentage is expected to bring down costs in the years ahead, by virtue of paying less rent and having less to do on the operations and maintenance side.

We're working very hard on that and will be submitting a review plan to the government soon. No, I don't see a scenario where operating costs go up. Yes, if interest rates and inflation continue to rise, we will see a certain increase in operating costs, but our 10-year plan shows that operating costs will decrease.

**Senator Dagenais:** Have you looked at the Guy-Favreau complex?

**Mr. Lagacé:** It's part of our portfolio, but I don't think it's on the disposal list.

**Senator Dagenais:** You could put it on the list...

[English]

**Senator Loffreda:** My question is for Treasury Board once again.

We did mention defence issues. Cybersecurity and data privacy is also a concern. I was reviewing your *2021–22 Departmental Results Report* earlier today. Under the section that deals with government service delivery and how it is digitally enabled and meets the needs of Canadians, I noted one of your performance indicators is to provide digital services to citizens securely. Your target is 100%.

plus cela coûte cher. Pourrait-on se retrouver avec moins d'immeubles et moins de pieds carrés, mais avec une facture annuelle plus élevée pour les 10 ou 15 prochaines années? Vous savez sûrement comme moi que dans le secteur privé, de tels délais conduiraient les promoteurs à la faillite. Plus on attend, plus cela coûte cher.

**M. Lagacé :** Je rappelle que nous travaillons depuis plusieurs mois sur un plan de réduction de notre portefeuille. On a dit qu'on avait 6,9 millions de mètres carrés, dont 6,2 millions de mètres carrés d'espaces de bureaux, et on considère la possibilité de diminuer considérablement le nombre de mètres carrés. On a environ 330 immeubles qui nous appartiennent et plus de 1 000 baux. On examine dans quelles conditions sont les édifices et à quel endroit les gens résident vis-à-vis des services et on prend des décisions en vue de réduire considérablement ce portefeuille.

On dépense environ 2 milliards de dollars chaque année en coûts d'entretien et d'opération pour tout notre portefeuille. Cela comprend le loyer pour les baux, l'électricité, le chauffage, les taxes municipales et le coût des réparations. Si vous faites le calcul, vous vous dites qu'en diminuant votre espace d'un pourcentage X, cette facture diminuera au cours des prochaines années, parce que vous paierez moins de loyers et que vous aurez moins de coûts de fonctionnement et moins d'entretien à faire.

Nous travaillons très fort sur ce plan et nous soumettrons un plan de révision au gouvernement sous peu. Non, je ne vois pas le contexte dans lequel les coûts de fonctionnement vont augmenter. Oui, si les taux d'intérêt continuent d'augmenter, si l'inflation continue d'augmenter, il y aura une certaine progression des coûts de fonctionnement, mais notre plan sur 10 ans montre que les coûts opérationnels seront à la baisse.

**Le sénateur Dagenais :** Avez-vous pensé au Complexe Guy-Favreau?

**M. Lagacé :** Il fait partie de notre portefeuille; je ne pense pas qu'il soit sur la liste d'aliénation.

**Le sénateur Dagenais :** Vous pourriez le mettre sur la liste...

[Traduction]

**Le sénateur Loffreda :** Ma question s'adresse au Conseil du Trésor également.

Nous avons parlé des défis rencontrés dans le domaine de la défense. La cybersécurité et la protection des renseignements personnels sont également des sources de préoccupations. J'ai examiné le *Rapport sur les résultats ministériels 2021-2022* plus tôt aujourd'hui. Dans la section portant sur la prestation de services gouvernementaux, leur numérisation et la satisfaction des besoins des Canadiens, j'ai remarqué que la prestation de services numériques sécuritaires aux citoyens figure parmi vos indicateurs de rendement, votre cible étant de 100 %.

Canadians expect their government to do everything they can to provide services securely on Government of Canada websites. Of course, we also expect that the government will protect whatever personal data we submit on these websites.

I'm encouraged by the upward trend. It was at 57% in 2019-20 and up to 69% the following year. The latest result for 2021-22 is 75%, so the department is three quarters of the way to its target.

How will you reach your target before the March 2024 deadline considering how much the digital landscape shifts so rapidly? How can you explain the 25% shortfall? Should Canadians be concerned about the 25% shortfall or is that a normal progression, the 100%? We all like the 100% number, especially in today's context and environment where cybersecurity is a threat to many.

**Mr. Fleury:** Thank you for your question. It is a very good one. Unfortunately, I do not have a specific answer. I will have to bring that back to my colleagues in the OCIO. I believe they will have a clear answer for the committee to that very important question.

**Senator Loffreda:** Thank you.

**Senator Pate:** My question is for Public Services and Procurement Canada.

I commend you for the collaboration you have done with Indigenous Services as well as the Treasury Board Secretariat on establishing a 5% goal for contracting with Indigenous businesses. I know that last year, a reporting mechanism was committed to and introduced.

Given the levels of homelessness for Indigenous people, I am wondering how much of this has been linked to homelessness and also what the percentage of the value of the contracts that are currently being awarded to Indigenous businesses is. Is it at the 5%? Has it exceeded it? Do you have other targets? What kinds of data around the diversity of the types of businesses do you have? How many are women-run? How many are community-based, urban-based? Basically, whatever disaggregated data that you have about that would be extremely helpful.

**Mr. Lagacé:** Thank you for the question. I have a partial answer in terms of the numbers. I remember coming to the committee last year and talking about these numbers.

Les Canadiens s'attendent à ce que leur gouvernement fasse tout ce qu'il peut pour leur fournir des services en toute sécurité sur les sites Web du gouvernement du Canada. Bien entendu, nous nous attendons également à ce qu'il protège les données personnelles que nous fournissons sur ces sites.

Je suis encouragé par la tendance haussière. Le résultat était de 57 % en 2019-2020 et de 69 % l'année suivante. Le dernier résultat pour 2021-2022 est de 75 %. Le ministère a donc fait les trois quarts du chemin vers son objectif.

Comment atteindrez-vous votre objectif avant mars 2024, compte tenu de l'évolution rapide du domaine numérique? Comment pouvez-vous expliquer l'écart de 25 %? Les Canadiens devraient-ils s'inquiéter de cet écart ou s'agit-il d'une progression normale vers les 100 %? Nous aimons tous le chiffre de 100 %, particulièrement dans le contexte et l'environnement d'aujourd'hui, où la cybersécurité constitue une menace pour bien des gens.

**M. Fleury :** Je vous remercie de votre question, qui est excellente. Malheureusement, je n'ai pas de réponse précise. Je devrai consulter mes collègues du Bureau du dirigeant principal de l'information, qui auront, je pense, une réponse claire à fournir au comité sur cette question très importante.

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

**La sénatrice Pate :** Ma question s'adresse à Services publics et Approvisionnement Canada.

Je vous félicite de la collaboration que vous avez établie avec Services aux Autochtones et le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue de fixer un objectif de 5 % pour la passation de marchés avec des entreprises autochtones. Je sais que l'année dernière, le gouvernement s'est engagé à instaurer un mécanisme de reddition de comptes et l'a mis en place.

Vu le nombre d'itinérants parmi les Autochtones, je me demande dans quelle mesure cette initiative est liée à l'itinérance et quel pourcentage de la valeur des contrats est actuellement attribué aux entreprises autochtones. Ce pourcentage est-il de 5 %? A-t-il été dépassé? Avez-vous d'autres objectifs? Quels genres de données sur la diversité des types d'entreprises avez-vous? Combien d'entreprises sont dirigées par des femmes? Combien d'entre elles sont axées sur communauté ou œuvrent en milieu urbain? En fait, toutes les données désagrégées dont vous disposez à ce sujet seraient extrêmement utiles.

**M. Lagacé :** Je vous remercie de cette question. J'ai une réponse partielle concernant les chiffres. Je me souviens d'avoir comparé devant le comité l'an dernier et d'avoir parlé de ces chiffres.

Yes, it is still a priority of our departments to reach that 5% goal. The last time we came to this committee, we only had a portion of the data for the 2022-23 fiscal year. We now have the full year.

For us at PSPC, 2.7% of the total value of our contracts has been awarded to Indigenous suppliers or enterprises. We are still a bit far from our goal, but we're making a lot of progress and a lot of strides to having more engagement with Indigenous suppliers. One note is that there are 60,000 Indigenous suppliers across Canada, but only 2,200 have signed off on the registry with Indigenous procurement services.

Engagement is the key to get more people aware and to help them through the machinery of procurement. Wojo alluded to it earlier. One of the goals is to make procurement easier for under-represented groups because it is a maze, and it is difficult. The electronic procurement solution will try to help that. It's a bit like a cloud-based Amazon system. It will help the supplier to send their information. Engagement and getting through the labyrinth of procurement is one of the goals we've been working on hard in the last couple years.

**Senator Pate:** Are you able to provide some data around which regions and some of the demographics?

**Mr. Lagacé:** We can come back to the committee.

**Mr. Zielonka:** We definitely have some data, and I think we have some on women-run businesses. I think we have some data on Indigenous and how we're doing on that. We're starting to get the data, and there is some data on those that we can definitely dig up. But on Indigenous businesses, as Alain mentioned, we're not there, and we are working hard to get there, because we all see the benefit of doing that. It has been a challenge, but we're working on it.

**Senator Pate:** Thank you.

**The Chair:** To the officials of Public Services and Procurement Canada and the Treasury Board of Canada Secretariat, thank you very much. You've been very informative and enlightening. There's no doubt that, as you've seen from the questions you received, we have a common denominator of transparency, accountability, predictability and reliability, in order to explain to Canadians the budget process and expenses.

Oui, notre ministère a toujours comme priorité d'atteindre l'objectif de 5 %. Lors de notre dernière comparution avant le comité, nous n'avions qu'une partie des données pour l'exercice 2022-2023, mais nous avons maintenant les chiffres pour l'exercice entier.

À SPAC, 2,7 % de la valeur totale des contrats a été accordée à des fournisseurs ou des entreprises autochtones. Nous sommes encore un peu loin de notre objectif, mais nous réalisons des progrès considérables afin de faire davantage affaire avec des fournisseurs autochtones. Sachez qu'il y a 60 000 fournisseurs autochtones au Canada, mais que seulement 2 200 d'entre eux se sont inscrits au registre des services d'approvisionnement autochtone.

La mobilisation est essentielle pour sensibiliser les gens et les aider à s'intégrer au mécanisme d'approvisionnement. M. Zielonka y a fait allusion plus tôt. L'un des objectifs consiste à faciliter l'approvisionnement pour les groupes sous-représentés, car c'est un processus labyrinthique et difficile. La solution d'approvisionnement électronique tentera de faciliter les choses. Elle s'apparente au système infonuagique d'Amazon. Elle aidera le fournisseur à envoyer ses renseignements. Depuis deux ans, nous nous efforçons de mobiliser les fournisseurs et de les aider à traverser le labyrinthe.

**La sénatrice Pate :** Pouvez-vous nous fournir des données sur les régions et les groupes démographiques ciblés?

**M. Lagacé :** Nous pouvons vous en fournir à une date ultérieure.

**M. Zielonka :** Nous avons certainement des données, et je pense que nous en avons sur les entreprises dirigées par des femmes. Je crois que nous en avons également sur les Autochtones et nos résultats dans ce domaine. Nous commençons à obtenir des données, et nous pouvons certainement en trouver sur ces sujets. Mais pour ce qui est des entreprises autochtones, comme l'a indiqué M. Lagacé, nous n'avons pas encore atteint notre objectif, et nous travaillons dur pour y parvenir, car nous en voyons tous les avantages. C'est un défi, mais nous nous efforçons de le relever.

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

**Le président :** Je remercie sincèrement les fonctionnaires de Services publics et Approvisionnement Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor. Vous nous avez grandement informés et éclairés. Comme vous en avez déduit des questions qui vous ont été posées, nous avons un dénominateur commun de transparence, de reddition de comptes, de prévisibilité et de fiabilité afin d'expliquer le processus budgétaire et les dépenses aux Canadiens.

Honourable senators, before adjourning, I would like to remind Mr. Zielonka and Mr. Fleury that written answers must be directed through the clerk of the committee before Wednesday, October 18, 2023.

Our next meeting is Tuesday, October 17, at 9 a.m., to begin our study on Bill S-233.

Before closing, on behalf of all senators, as the chair I would like to take the opportunity to thank the entire support team of this committee, those in the forefront, as well as those behind the scenes who are not visible. Thank you for all your hard work in permitting senators to do our jobs.

(The committee adjourned.)

Honorables sénateurs, avant de lever la séance, je voudrais rappeler à M. Zielonka et à M. Fleury de transmettre leurs réponses écrites à la greffière du comité avant le mercredi 18 octobre 2023.

Notre prochaine réunion est fixée au mardi 17 octobre à 9 heures, pour étudier à projet de loi S-233.

Avant de conclure, je voudrais, à titre de président et au nom du comité, profiter de l'occasion pour remercier toute l'équipe de soutien du comité, qu'il s'agisse de ceux qui travaillent à l'avant-scène que ceux qui œuvrent en coulisse et sont invisibles. Nous vous remercions tous du dur travail que vous accomplissez pour permettre aux sénateurs de faire leur travail.

(La séance est levée.)

---