

**EVIDENCE**

OTTAWA, Thursday, December 14, 2023

The Standing Senate Committee on Social Affairs, Science and Technology met with videoconference this day at 11:31 a.m. [ET] to examine and report on such issues as may arise from time to time relating to social affairs, science and technology generally.

**Senator Ratna Omidvar** (*Chair*) in the chair.

[*English*]

**The Chair:** I am Ratna Omidvar, senator from Ontario, and I am the Chair of the Standing Senate Committee on Social Affairs, Science and Technology. I would like to start by welcoming members of the committee, our witnesses, and members of the public watching our proceedings.

Today, we are privileged to hear from the Auditor General of Canada regarding recent reports from her office which were tabled in Parliament on October 19, 2023. Joining us today, we welcome, from the Office of the Auditor General of Canada, Karen Hogan, Auditor General of Canada; Markirit Armutlu, Principal; Carey Agnew, Principal; Carol McCalla, Principal; and Jean Goulet, Principal.

Thank you for making the time to join us in what we hope is the last week of sitting, but we don't know.

This is the only item on the agenda, and there are several reports that we are keen to hear about from Ms. Hogan. Before I give you the floor, let us quickly go around and introduce ourselves, starting with the deputy chair of the committee, Senator Cordy.

**Senator Cordy:** Welcome, Auditor General and officials. It's great to have you here today. Thank you for the information that you gave us beforehand.

My name is Jane Cordy, and I'm a senator from Nova Scotia.

[*Translation*]

**Senator Cormier:** Good morning and welcome. My name is René Cormier, and I am a senator from New Brunswick.

[*English*]

**Senator Osler:** Gigi Osler, senator from Manitoba.

**Senator Burey:** Welcome. Sharon Burey, senator for Ontario.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le jeudi 14 décembre 2023

Le Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie se réunit aujourd'hui, avec vidéoconférence, à 11 h 31 [HE], pour examiner, afin d'en faire rapport, les questions qui pourraient survenir concernant les affaires sociales, la science et la technologie en général.

**La sénatrice Ratna Omidvar**(*présidente*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**La présidente :** Je m'appelle Ratna Omidvar et je suis sénatrice de l'Ontario et présidente du Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie. J'aimerais d'abord souhaiter la bienvenue aux membres du comité, à nos témoins et aux membres du public qui regardent nos délibérations.

Aujourd'hui, nous avons le privilège d'entendre la vérificatrice générale du Canada au sujet des récents rapports de son bureau qui ont été déposés au Parlement le 19 octobre 2023. Nous accueillons, du Bureau du vérificateur général du Canada, Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada; Markirit Armutlu, directrice principale; Carey Agnew, directrice principale; Carol McCalla, directrice principale; et Jean Goulet, directeur principal.

Merci de prendre le temps de vous joindre à nous durant cette semaine qui, nous l'espérons, sera la dernière de la session, mais cela reste à voir.

Il n'y a qu'un point à l'ordre du jour, et nous avons hâte d'entendre Mme Hogan nous parler de ces rapports. Avant que je vous donne la parole, je vais demander rapidement aux sénateurs de se présenter, en commençant par la vice-présidente du comité, la sénatrice Cordy.

**La sénatrice Cordy :** Je souhaite la bienvenue à la vérificatrice générale et aux fonctionnaires. C'est fantastique de vous avoir parmi nous aujourd'hui. Je vous remercie à l'avance pour l'information que vous allez nous fournir.

Je m'appelle Jane Cordy et je suis sénatrice de la Nouvelle-Écosse.

[*Français*]

**Le sénateur Cormier :** Bonjour et bienvenue. Je m'appelle René Cormier, sénateur du Nouveau-Brunswick.

[*Traduction*]

**La sénatrice Osler :** Gigi Osler, sénatrice du Manitoba.

**La sénatrice Burey :** Je vous souhaite la bienvenue. Sharon Burey, sénatrice de l'Ontario.

**Senator McPhedran:** Thank you for making the time to be here. I'm Senator Marilou McPhedran, from Manitoba.

[Translation]

**Senator Petitclerc:** Thank you for being here. I am Chantal Petitclerc from Quebec.

[English]

**Senator Dasko:** Donna Dasko, senator from Ontario.

[Translation]

**Senator Mégie:** I am Marie-Françoise Mégie, a senator from Quebec.

[English]

**The Chair:** Thank you very much, colleagues.

Ms. Hogan, the floor is yours for your opening remarks. I'm not actually going to police the time very carefully as we normally have to do, but your presentations or the remarks from you and your colleagues will be followed by a round of questions from the senators.

**Karen Hogan, Auditor General of Canada, Office of the Auditor General of Canada:** Thank you very much, Madam Chair. I appreciate you extending the time limit. Speaking about five reports in five minutes is difficult, so it will be a few over that, probably 10 or 12. Thank you.

**The Chair:** Take your time.

**Ms. Hogan:** I am very pleased to be here today to discuss our five reports which were tabled in Parliament on October 19. I would like to acknowledge that this hearing is taking place on the traditional, unceded territory of the Algonquin Anishinaabe people. Joining me are the principals who were responsible for these five audits.

Two points stood out for me from all of these reports. The first is data. Weak or underused data often affects departments' and agencies' ability to make well-informed decisions, monitor and report on results and to assess the effectiveness of their decisions. Ultimately, these blind spots identified in all of our reports reduce the public service's ability to deliver programs and services that meet people's needs.

[Translation]

My second point is timeliness, and the impacts of failing to take prompt action. This theme runs through all the reports, whether the limited progress on antimicrobial resistance, which

**La sénatrice McPhedran :** Je vous remercie de prendre le temps de comparaître devant nous. Je suis la sénatrice Marilou McPhedran du Manitoba.

[Français]

**La sénatrice Petitclerc :** Merci d'être parmi nous. Chantal Petitclerc, du Québec.

[Traduction]

**La sénatrice Dasko :** Donna Dasko, sénatrice de l'Ontario.

[Français]

**La sénatrice Mégie :** Marie-Françoise Mégie, sénatrice du Québec.

[Traduction]

**La présidente :** Je vous remercie beaucoup, chers collègues.

Madame Hogan, la parole est à vous pour votre déclaration liminaire. Je ne vais pas surveiller le temps de très près comme je le fais habituellement, mais je tiens à dire que votre exposé sera suivi d'une période de questions de la part des sénateurs.

**Karen Hogan, vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada :** Merci beaucoup, madame la présidente. Je vous suis reconnaissante de prolonger le temps imparti. Il est difficile de parler de cinq rapports en cinq minutes, alors je vais dépasser un peu le temps prévu. Mon exposé durera probablement 10 ou 12 minutes. Merci.

**La présidente :** Prenez votre temps.

**Mme Hogan :** Je suis très heureuse d'être ici aujourd'hui pour discuter des cinq rapports qui ont été déposés au Parlement le 19 octobre dernier. Je tiens à souligner que nous nous trouvons sur le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin anishinaabe. Je suis accompagnée des directeurs principaux qui étaient responsables de ces cinq audits.

Deux points ressortent de ces rapports pour moi. Le premier concerne les données. La faiblesse ou la sous-utilisation des données nuit souvent à la capacité des ministères et des organismes de prendre des décisions éclairées, de surveiller les résultats et d'en faire rapport, et d'évaluer l'efficacité de leurs décisions. Au bout du compte, ces angles morts, qui reviennent dans tous les rapports, réduisent la capacité de la fonction publique d'offrir des programmes et des services qui répondent aux besoins des gens.

[Français]

Deuxièmement, je tiens à souligner l'importance d'agir en temps opportun et les conséquences lorsque cela n'arrive pas. Ce thème revient dans tous les rapports, qu'il s'agisse des progrès

the World Health Organization called a “silent pandemic” last year, or the aging of IT systems—a problem that the government has known about for 24 years. Progress that is measured in years, if not decades, is simply not acceptable when people risk not receiving benefits they rely on, or when people do not have access to medicines they need.

I will turn first to our audit of antimicrobial resistance, an area that my office last examined in 2015. When it comes to public health, the COVID-19 pandemic showed that the cost of not being prepared is measured in lives lost. For this reason, antimicrobial resistance is concerning. The rate of resistance to first-line antibiotics in Canada was estimated at 26% in 2018, and it is likely to reach 40% by 2050.

[English]

We found that, overall, the federal government has not done enough to address this problem. While the Public Health Agency of Canada released the Pan-Canadian Action Plan on Antimicrobial Resistance in June 2023, I am concerned that it lacks critical elements such as concrete deliverables, timelines, ways to measure progress, and clear roles and responsibilities for each level of government. Without these elements, it is unlikely that this plan will result in any progress.

We found that the Public Health Agency and Health Canada have been slow to implement regulatory and other changes, such as economic incentives, that could improve Canadians’ access to antibiotics of last resort. Only two of 13 new antibiotics used to fight drug-resistant infections are available in Canada, yet all 13 are available in the United States. To successfully fight antimicrobial resistance, Canada needs a full picture of antimicrobial use and resistance across the country, and a solid plan so that the right medicines are available and used in the right way to protect the health of Canadians.

Let’s look next at two audits that are closely related. The first examined the government’s overall approach to modernizing its information technology systems, while the second focused on a specific program to modernize how more than 10 million Canadians receive Old Age Security, Canada Pension Plan and Employment Insurance benefits.

limités en ce qui concerne la résistance aux antimicrobiens, que l’Organisation mondiale de la santé a qualifiée de pandémie silencieuse l’an dernier, ou du vieillissement des systèmes informatiques, un problème que le gouvernement reconnaît depuis environ 24 ans. Il est inacceptable que les progrès se mesurent en années, sinon en décennies, alors que des gens risquent d’arrêter de recevoir les prestations sur lesquelles ils comptent ou qu’ils sont privés des médicaments dont ils ont besoin.

Je vais d’abord parler de notre audit sur la résistance aux antimicrobiens, un sujet que mon bureau a examiné pour la dernière fois en 2015. Lorsqu’il est question de santé publique, la récente pandémie de COVID-19 a montré que le coût d’une mauvaise préparation se mesure en nombre de vies perdues. C’est pourquoi la résistance aux antimicrobiens est inquiétante. Le taux de résistance aux antibiotiques de première ligne au Canada a été estimé à 26 % en 2018, et on s’attend à ce qu’il atteigne 40 % d’ici 2050.

[Traduction]

Nous avons constaté que, dans l’ensemble, le gouvernement fédéral a fait trop peu d’efforts pour contrer ce problème. Même si l’Agence de la santé publique du Canada a publié un plan d’action pancanadien sur la résistance aux antimicrobiens en juin 2023, je suis préoccupée par le fait qu’il manque à ce plan des éléments essentiels, comme des résultats attendus substantiels, des échéanciers, des méthodes pour mesurer les progrès, ainsi que des rôles et responsabilités clairement définis pour chaque niveau de gouvernement. Sans ces éléments, il est peu probable que ce plan aboutisse au moindre progrès.

Nous avons constaté que l’Agence de la santé publique et Santé Canada ont été lents à mettre en œuvre des changements, comme des mesures incitatives économiques, qui pourraient améliorer l’accès des Canadiennes et Canadiens aux antibiotiques de dernier recours. Seulement 2 des 13 nouveaux antibiotiques utilisés pour traiter les infections résistantes aux médicaments étaient disponibles au Canada, tandis que les 13 l’étaient aux États-Unis. Pour lutter efficacement contre la résistance aux antimicrobiens, le Canada doit avoir un portrait d’ensemble de l’utilisation des antimicrobiens et de la résistance aux antimicrobiens à l’échelle du pays, ainsi qu’un plan robuste pour s’assurer que les bons antimicrobiens soient disponibles en vue d’une utilisation appropriée pour protéger la santé des Canadiennes et des Canadiens.

Passons maintenant à nos deux prochains audits, qui sont étroitement liés. Le premier a examiné l’approche globale du gouvernement en ce qui concerne la modernisation des systèmes de technologie de l’information. Le deuxième a porté sur un seul programme qui vise à moderniser comment plus de 10 millions de Canadiennes et de Canadiens reçoivent leurs prestations de la Sécurité de la vieillesse, du Régime de pensions du Canada et de l’assurance-emploi.

In the first audit, we found that about two thirds of the approximately 7,500 software applications used in the government were in poor condition, including 562 that are essential to the health, safety, security or economic well-being of Canadians.

We found that a number of factors contributed to delays and cost increases. They include a lack of centralized leadership and oversight, a shortage of skilled people to carry out the work and an inflexible funding approach. Every day that these systems are not modernized increases the risk that they may fail and that Canadians may lose access to essential services.

[Translation]

The second audit, focusing on the Benefits Delivery Modernization Programme, echoed these findings. Progress on modernizing the systems that deliver benefits to Canadians has encountered delays, cost increases and staffing challenges. The program is halfway through its 13-year timeline, and all benefits are still running on systems that are 20 to 60 years old.

This second audit also illustrates how the government's funding approach is poorly suited to large IT projects. When the Benefits Delivery Modernization Programme was launched in 2017, Employment and Social Development Canada estimated that it would cost \$1.75 billion. That number has since been revised twice to reach \$2.5 billion in April 2022, and is likely to change again in the face of further delays and challenges. That represents a 43% increase over the 2017 number, and no benefits have been migrated to the new platform at this point.

[English]

We found that the Department of Justice's approach to deal with the delays and other challenges in the benefit delivery modernization program. For example, it moved Old Age Security, the oldest of the three systems and the one at greatest risk of failing, ahead of Employment Insurance in the migration schedule.

While Employment and Social Development Canada's decision to focus on migrating the system rightly prioritizes the continuity of benefits, I am concerned that if challenges and delays continue, decisions could be made to remove aspects of transformation or take short cuts to maintain the timelines or budget, as happened with the Phoenix pay system. This would put the benefit delivery modernization program at risk of resulting in a final product that fails to meet the needs of the

Dans le premier audit, nous avons constaté qu'environ les deux tiers des quelque 7 500 applications logicielles en usage au gouvernement étaient en mauvais état. Ce chiffre comprend 562 applications essentielles pour la santé, la sûreté, la sécurité ou le bien-être économique de la population canadienne.

Nous avons constaté que plusieurs facteurs avaient contribué à des retards et à l'augmentation des coûts, y compris un manque de surveillance et de leadership centralisés, une pénurie de personnes qualifiées pour exécuter les travaux requis et une approche de financement rigide. Plus ces systèmes tardent à être modernisés, plus il y a un risque qu'ils tombent en panne et que la population canadienne perde l'accès à des services essentiels.

[Français]

Les constatations du second audit, portant sur le programme de Modernisation du versement des prestations, font écho à celles du premier. Les progrès relatifs à la modernisation des systèmes assurant le versement de prestations à la population canadienne ont été entravés par des retards, des augmentations de coûts et des problèmes de dotation. Le programme est à mi-parcours de son calendrier de 13 ans et le versement de toutes les prestations est encore assuré au moyen de systèmes vieux de 20 à 60 ans.

Ce second audit illustre aussi que le mécanisme de financement du gouvernement convient mal aux grands projets de technologies de l'information. Lorsque le programme de Modernisation du versement des prestations a été lancé en 2017, Emploi et Développement social Canada avait estimé qu'il coûterait 1,75 milliard de dollars. Le montant a été révisé deux fois depuis et il a atteint 2,5 milliards de dollars en avril 2022. Il changera probablement encore lorsque d'autres retards et difficultés surviendront. Ces révisions représentent une hausse de 43 % par rapport à 2017, et pourtant, aucun programme de prestations n'a encore migré vers la nouvelle plateforme.

[Traduction]

Nous avons constaté qu'Emploi et Développement social Canada avait modifié sa façon de traiter les retards et autres obstacles liés au programme de modernisation du versement des prestations. Par exemple, le ministère a fait passer le programme de la Sécurité de la vieillesse, soit le plus vieux des trois systèmes et celui qui risque le plus de tomber en panne, avant celui de l'assurance-emploi dans le calendrier de migration.

Bien que la décision d'Emploi et Développement social Canada de procéder d'abord à la migration des systèmes donne à juste titre la priorité au maintien du versement des prestations, je suis préoccupée par le fait que si les difficultés et les retards persistent, il pourrait être décidé d'éliminer certains aspects de la transformation ou de prendre des raccourcis pour respecter les échéanciers ou le budget, comme dans le cas du système de paye Phénix. Le programme de modernisation du versement des

diverse and vulnerable client groups, including seniors, people in remote locations, Indigenous peoples and refugees.

Our fourth audit looked at the processing of immigration applications for permanent residents. We found delays, backlogs and inefficiencies that affect the lives of people seeking to permanently make Canada their home, with the greatest impact on those applying to refugee programs.

While Immigration, Refugees and Citizenship Canada improved the time it took to process applications and reduced backlogs overall in 2022, it did not meet its service standards for prompt processing in any of the eight programs that we examined. People applying to refugee programs waited the longest, on average close to three years.

At the end of 2022, 99,000 refugees were still waiting for a decision on their application, and in the current processing environment, many will be waiting years.

Although the government sets the target for how many permanent residents are admitted to Canada in a given year, we found that most of the delays and backlogs were caused by the department's own processes. For example, the department did not always process applications in the order they were received, causing older applications to get further backlogged, or routed applications to offices without considering their processing capacity.

[*Translation*]

The department also did not assess whether its automated eligibility assessment tool reduced overall processing times for all applicants as intended, nor did it identify and resolve any unintended differential outcomes among applicants.

The department needs to analyze its backlogs to understand the root causes for differential outcomes, ensure that the tools it implements are not contributing to these differences, and match workloads to available resources in its offices to improve processing times.

Our last audit looked at actions taken by six federal organizations to foster an inclusive organizational culture and correct conditions of disadvantage in employment experienced by racialized employees.

prestations risquerait alors d'aboutir à un produit final qui ne répondrait pas aux besoins des divers groupes de clients vulnérables, notamment les personnes âgées, les personnes vivant dans des régions éloignées, les Autochtones et les personnes réfugiées.

Notre quatrième audit a examiné le traitement des demandes de résidence permanente. Nous avons constaté des retards, des arriérés et des inefficiences qui ont des répercussions sur la vie des personnes qui souhaitent s'établir en permanence au Canada, la plus grande étant l'incidence sur les personnes qui soumettent une demande dans le cadre des programmes pour les réfugiés.

Bien qu'en 2022, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada a de façon générale réduit le temps de traitement des demandes et le nombre de dossiers accumulés, le ministère n'a pas respecté le délai fixé par ses normes de service pour le traitement des demandes dans les huit programmes que nous avons examinés. Les personnes présentant une demande au titre des programmes pour les réfugiés ont attendu le plus longtemps, soit en moyenne trois ans.

À la fin de 2022, environ 99 000 personnes réfugiées attendaient encore une décision concernant leur demande et, dans le contexte de traitement actuel, bon nombre de ces personnes attendront pendant des années.

Même si le gouvernement établit la cible du nombre de résidentes et de résidents permanents pouvant être admis au Canada pendant une année donnée, nous avons constaté que la plupart des retards et des arriérés étaient causés par les pratiques de travail du ministère. À titre d'exemple, le ministère ne traitait pas toujours les demandes selon l'ordre dans lequel elles étaient reçues, de sorte que les demandes plus anciennes continuaient de s'accumuler, et il ne tenait pas compte de la capacité de ses bureaux lorsqu'il transmettait les demandes à traiter.

[*Français*]

De plus, le ministère n'avait pas évalué si son outil automatisé d'évaluation de la recevabilité avait réduit le temps de traitement global pour tous les types de demandes, comme il le devait. Par ailleurs, il n'avait pas évalué ni éliminé les écarts non intentionnels dans les résultats pour les personnes qui présentaient une demande.

Le ministère doit analyser son accumulation de demandes pour comprendre les causes profondes des écarts dans les résultats. Il doit aussi s'assurer que les outils qu'il met en œuvre ne contribuent pas à ces écarts, et il doit faire correspondre les charges de travail avec les ressources disponibles dans ses bureaux, afin d'améliorer les temps de traitement.

Notre dernier audit a examiné les mesures prises par six organisations fédérales pour favoriser une culture organisationnelle inclusive et corriger les désavantages que connaissent les personnes racisées en milieu de travail.

We found that all six organizations had action plans to address equity, diversity and inclusion, and took some actions, but none measured or comprehensively reported on progress against outcomes.

We also found that organizations were not always using performance agreements for executives, managers and supervisors to create accountability for fostering inclusion and change. To the racialized employees who volunteered to be interviewed for this audit, these and other gaps were viewed as a lack of true commitment to equity, diversity and inclusion.

[English]

Although the six organizations we audited focused on the goal of assembling a workforce representative of Canadian society, that is only the first step. It is not enough to achieve the change needed to create a truly inclusive workplace. For that change to happen, the departments need to actively engage with their racialized employees, to meaningfully use the data they have to inform their decisions and to hold their leadership accountable for delivering change.

These issues are not new. If COVID-19 taught us anything, it's that being prepared and acting early costs less and results in better outcomes. I said it in March of 2021, and I will repeat it today: The government should not need a crisis to understand the importance of prompt action.

Madam Chair, this concludes my opening statement. We will be pleased to answer any questions the committee may have. Thank you.

**The Chair:** Thank you very much, Ms. Hogan. Thank you to you and your team for working on these important reports.

The reports that you have tabled intersect with the work of many committees, not just this committee. I'm sure colleagues who intersect with other committees will be raising questions from that point of view.

If I may kick off, I'm most seriously concerned about the lack of progress in updating the IT systems for the delivery of benefits to Canadians. Your estimate started at \$1.75 billion and have now ballooned to \$2.5 billion. It's likely fair to say that if we hesitate now, we will pay later.

Nous avons constaté que les six organisations avaient toutes établi des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et qu'elles avaient pris certaines mesures, mais elles n'avaient pas évalué le progrès quant aux résultats et n'en avaient pas rendu compte de manière exhaustive.

Nous avons aussi constaté que les organisations n'établissaient pas toujours des ententes de rendement avec les cadres, les gestionnaires et les superviseurs en vue d'instaurer une responsabilisation afin d'appuyer l'inclusion et le changement. Les membres du personnel racisé qui ont participé volontairement à des entrevues dans le cadre de cet audit ont indiqué qu'ils percevaient cet écart et d'autres écarts, comme un manque d'engagement véritable à l'égard de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

[Traduction]

Même si les six organisations que nous avons auditées avaient mis leurs efforts à constituer un effectif représentatif de la société canadienne, il ne s'agit là que de la première étape. Elle ne suffit pas à propulser le changement requis pour créer un milieu de travail réellement inclusif. Pour qu'un réel changement se produise, les ministères doivent mobiliser activement les membres du personnel racisé, ils doivent utiliser de manière significative les données dont ils disposent pour éclairer la prise de décisions, et ils doivent tenir les cadres de direction responsables de concrétiser le changement.

Ces enjeux ne sont pas nouveaux. Si la COVID-19 nous a appris quelque chose, c'est qu'une préparation adéquate et une intervention rapide coûtent moins cher et donnent de meilleurs résultats. Je l'ai dit en mars 2021 et je le répète aujourd'hui: il ne devrait pas falloir qu'une crise éclate pour que le gouvernement saisisse l'importance d'agir promptement.

Madame la présidente, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du comité. Merci.

**La présidente :** Merci beaucoup, madame Hogan. Je vous remercie, ainsi que votre équipe, pour votre travail sur ces importants rapports.

Ces rapports que vous avez déposés recoupent le travail de nombreux comités, non seulement le nôtre. Je suis certaine que mes collègues qui siègent à d'autres comités poseront des questions avec ce point de vue en tête.

Si je puis me permettre, je vais y aller en premier. Je suis très préoccupée par l'absence de progrès en ce qui a trait à la modernisation des systèmes de technologie de l'information servant au versement des prestations aux Canadiens. Le ministère avait estimé que le programme de modernisation

Can you tell me what response you have had from the government on these reports and what action they are undertaking?

**Ms. Hogan:** We conducted these two reports on IT issues together to really help give the government a good picture. The first was looking at the health of the overall strategy and systems across the government, and then we took a deep dive into an actual project that's looking to modernize, which was the benefit delivery modernization.

We worked closely with the Chief Information Officer of Canada, Treasury Board, Shared Services Canada. The responses were excellent. They were appreciative of our work and that we flagged some concerns that were raised when we surveyed chief information officers across the government. So the fact is that we have a funding mechanism that is not keeping pace with the modernization of government IT systems. It is slow, lengthy and not very adaptable.

The responses were positive. The proof will be in the pudding, as the expression is, the actions that will be taken now, because it was disappointing to see that this was identified 24 years ago — aging IT systems was a concern — and that there's been very little progress in trying to move that yardstick over the last 24 years.

**The Chair:** I'm curious to see if that yardstick does move given the directive from the Treasury Board to pull back funding from departments, so we look forward to further investigations on your part.

**Senator Cordy:** I will ask two questions at the same time.

**The Chair:** Good strategy.

**Senator Cordy:** Thank you so much for being here. It's really helpful to hear you. Thank you for the specifics that you gave for some of the studies.

My questions will be general. There are excellent, brilliant, members of the civil service, and yet we seem to have problems. Things seem to get bogged and muddled down. For us — I'll

coûterait 1,75 milliard de dollars, mais ce montant a gonflé pour atteindre 2,5 milliards de dollars. Il est probablement juste de dire que si nous ne progressons pas maintenant, nous allons payer plus tard.

Pouvez-vous me dire quelle a été la réponse du gouvernement à ces rapports et quelles mesures il est en train de mettre en œuvre?

**Mme Hogan :** Nous avons effectué en même temps ces deux audits sur les systèmes de technologie de l'information pour contribuer à donner au gouvernement une bonne idée de la situation. Le premier audit visait à examiner l'ensemble de la stratégie et des systèmes du gouvernement, et le deuxième visait à examiner en profondeur un projet de modernisation, à savoir le programme de modernisation du versement des prestations.

Nous avons travaillé en étroite collaboration avec la dirigeante principale de l'information du Canada, le Conseil du Trésor et Services partagés Canada. Les réactions ont été excellentes. Ils se sont dits très reconnaissants de notre travail et nous ont remerciés d'avoir porté à leur attention certaines des préoccupations soulevées par les dirigeants principaux de l'information que nous avons sondés dans l'ensemble du gouvernement. Le fait est que nous avons un mécanisme de financement qui n'évolue pas au même rythme que la modernisation des systèmes de technologie de l'information du gouvernement. Il est lent et lourd et il manque de souplesse.

Les réactions ont été positives. On juge l'arbre à ses fruits, comme on dit, alors il faudra voir les mesures qui seront prises, car il a été décevant de constater que le problème a été soulevé il y a 24 ans — les systèmes de TI vieillissants constituaient une préoccupation à ce moment-là — et qu'on a observé très peu de progrès au cours des 24 dernières années.

**La présidente :** Je suis curieuse de voir si on observera des progrès étant donné que les ministères ont reçu la directive du Conseil du Trésor de réduire les dépenses. Nous avons donc hâte de voir les résultats des examens que vous effectuerez ultérieurement.

**La sénatrice Cordy :** Je vais poser deux questions en même temps.

**La présidente :** C'est une bonne stratégie.

**La sénatrice Cordy :** Je vous remercie beaucoup d'être parmi nous. Vos observations sont très utiles. Merci pour les détails que vous nous avez fournis au sujet de quelques-unes des études que vous avez effectuées.

Mes questions sont d'ordre général. Il y a d'excellents fonctionnaires brillants au sein de la fonction publique, et pourtant, il semble y avoir des problèmes. Les choses semblent

speak for us as senators — trying to get information, we wonder why it can take six months to get information for something that's very timely.

The lack of data is also a major concern when we are doing studies. I'll talk specifically about fisheries because I just finished at the Fisheries Committee. The data that we have is weak, seems to be underused and ancient. It's very old.

I will be specific here. We have been studying the seal hunt, and we know that over 30 years ago, in 1992, there was a moratorium on the cod fishery. The idea was that they would have the moratorium, the fish stocks would increase and everything would be fine, but that hasn't happened.

Is it the overabundance of seals that are causing this? We don't know. We can't get any of that information. That's very frustrating. I'm being specific, but it's sort of an overall thing. You feel like you can phone a department and request specific data and that it should be data that's within at least the past couple of years, not well beyond that.

The other concern I've heard from so many people, from Canadians, is the timeliness. They make requests and the response times are slow. If you want responses, you want it fairly quickly, and that goes for senators, but it also goes for Canadians who phone and look for information or try to get information online.

How do we comfort Canadians that the data they will get from a department is reasonably new? I know it won't be within months and I know your department takes its time looking at various departments, but can we ensure the data is not totally outdated so that it's useless?

Secondly, how can we increase response times for Canadians and for members of the Senate and the House of Commons who are looking for information for reports?

**Ms. Hogan:** I wish I had the right answer to help you crack that nut on how to get more timely access to information. My office would echo that statement.

s'enliser et paraissent désorganisées. De notre côté — je veux parler des sénateurs — lorsque nous essayons d'obtenir de l'information, nous nous demandons pourquoi nous devons parfois attendre six mois avant d'obtenir de l'information concernant un sujet d'actualité.

L'absence de données constitue également une grande préoccupation lorsque nous effectuons des études. Je vais parler précisément des pêches, car j'arrive d'une réunion du Comité des pêches. Les données dont nous disposons ne sont pas solides, elles semblent sous-utilisées et elles sont très vieilles.

Je vais vous donner un exemple précis. Nous étudions la chasse aux phoques, et nous savons qu'il y a plus de 30 ans, en 1992, on a imposé un moratoire sur la pêche à la morue. On pensait qu'en imposant un moratoire, les stocks de poisson augmenteraient et que tout serait beau, mais ce n'est pas ce qui s'est produit.

Est-ce que la surabondance de phoques est à l'origine du problème? Nous ne le savons pas. Nous ne pouvons pas obtenir cette information. C'est très frustrant. Je vous parle d'un cas précis, mais c'est un problème général. Nous croyons que nous pouvons communiquer avec un ministère pour lui demander de nous fournir des données précises, et nous nous attendons à recevoir des données qui remontent à il y a deux ou trois ans tout au plus.

L'autre préoccupation exprimée par de nombreuses personnes, des Canadiens, concerne les délais. Les gens présentent des demandes, et les délais de réponse sont longs. Lorsqu'ils effectuent une demande, ils veulent obtenir une réponse assez rapidement, et il en va de même pour les sénateurs. C'est ce que veulent les Canadiens qui appellent pour obtenir de l'information ou qui essaient de trouver de l'information en ligne.

Comment pouvons-nous assurer aux Canadiens que les données qu'ils obtiendront d'un ministère seront raisonnablement récentes? Je sais que les données ne remonteront pas à il y a quelques mois et je sais que vous prenez votre temps pour examiner divers ministères, mais pouvons-nous garantir que les données ne seront pas inutiles tellement elles sont obsolètes?

En outre, comment pouvons-nous améliorer les délais de réponse pour les Canadiens ainsi que pour les sénateurs et les députés qui cherchent à obtenir de l'information aux fins de leurs rapports?

**Mme Hogan :** Je souhaiterais avoir la bonne réponse à cette question pour vous permettre d'obtenir plus rapidement l'information que vous demandez. Je ne suis pas la seule au sein de mon bureau à souhaiter cela.



You have raised many issues, and I would take it back to some fundamentals. First, I'm not sure that many organizations grasp or understand the data that they have, or the data that they need to make good decisions. There is a gap in understanding that.

Then we often see that a lot of data is gathered and not used to inform decision making. The fact that every entity needed to complete a data strategy in recent years should help with that. It should have forced every organization to think about the data at their fingertips or the data that they need.

However, all too often, when we audit we find that it is not well thought through, and so we have taken a different approach to try and use data available at entities and ask them to give it to us. If they don't analyze it, maybe we can analyze it and help them and send them down a path.

I do think that Statistics Canada is underutilized. They might disagree. They are probably very busy, but we have been really trying to collaborate with them on some audits where they have access to a lot of information and can make a lot of correlations and have the expertise to do the data analytics that many departments just don't have.

I think it's partially the data, the access, knowing what you need, but then the skills to be able to use it and analyze it, or actually even having the will to use it and analyze it, because that's what we've seen in many cases.

When it comes to timeliness, that's a different one. Government departments receive many requests from many different angles, whether it be access to information or privacy requests, or the normal requests within the organization to deliver and demonstrate that they are delivering on their policy and program requirements. Then there's audit requirements, and then all the committees come in. There are many requests, and often we are going to the same place at the same time, and there's only so much capacity for public servants.

You started it off with a great sentiment that there is an incredible desire in the public service to do right by Canadians. We just sometimes have to give them some time and space to do that, but we have to challenge them to keep challenging the old ways and the biases because efficiency is really missing, and we're seeing a lack of good IT tools to help decision making, and

Vous avez soulevé de nombreux problèmes, et j'aimerais revenir à certains éléments fondamentaux. Premièrement, je crois qu'il n'y a pas beaucoup d'organisations qui comprennent les données qu'elles possèdent ou qui savent quelles données elles doivent posséder pour être en mesure de prendre de bonnes décisions. C'est l'un des points faibles.

Ensuite, nous observons souvent que les organisations recueillent beaucoup de données, mais qu'elles ne s'en servent pas pour guider leurs décisions. Au cours des dernières années, toutes les entités ont dû élaborer une stratégie en matière de données, ce qui devrait contribuer à améliorer les choses à cet égard. Cet exercice devrait les avoir forcées à réfléchir aux données qu'elles détiennent ou aux données dont elles ont besoin.

Cependant, trop souvent, lorsque nous menons un audit, nous constatons que certaines choses n'ont pas été mûrement réfléchies, alors nous adoptons une approche différente. Nous demandons aux entités de nous fournir les données dont elles disposent. Si elles n'ont pas analysé ces données, nous pouvons peut-être alors les analyser pour les aider et les mettre sur la bonne voie.

Je crois que nous ne faisons pas suffisamment appel à Statistique Canada. Ce ministère ne sera peut-être pas d'accord avec moi, car ses employés sont probablement fort occupés, mais nous avons vraiment essayé de collaborer avec lui dans le cadre de certains audits parce qu'il a accès à beaucoup d'informations, qu'il peut établir de nombreux liens et qu'il dispose, contrairement à de nombreux ministères, de l'expertise nécessaire en matière d'analyse de données.

Je crois que le problème concerne en partie les données, l'accès aux données et la connaissance du type de données qu'il faut recueillir, mais il faut aussi les compétences nécessaires pour utiliser et analyser les données, ou même la volonté de les utiliser et de les analyser. C'est ce que nous avons observé dans bien des cas.

En ce qui a trait aux délais, c'est un problème différent. Les ministères reçoivent de nombreuses demandes de toutes sortes, qu'il s'agisse de demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels ou de demandes internes exigeant de démontrer qu'ils respectent les exigences des politiques et des programmes. Il y a aussi des demandes dans le cadre d'audits et toutes les demandes des comités. Les demandes sont nombreuses, et souvent, elles sont adressées en même temps au même ministère, et il y a des limites à ce que les fonctionnaires sont en mesure d'absorber.

Vous avez commencé en disant que les fonctionnaires souhaitent vivement bien servir les Canadiens. Nous devons simplement parfois leur donner le temps nécessaire pour être en mesure de le faire, mais nous devons les encourager à remettre en question les anciennes façons de faire, car l'efficacité fait vraiment défaut, et nous observons l'absence de bons outils de TI

that's really what an IT tool is. It should support your decision making, not replace your decision making.

**The Chair:** Thank you very much.

**Senator Osler:** Thank you all for being here today. My question relates specifically to Report 5, *Inclusion in the Workplace for Racialized Employees*, and I will dig into the inclusion a little bit more. It's been said that diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance. I would add that it means being seen, heard and valued.

I was thinking about the data that the six organizations are measuring and if the equity, diversity and inclusion, or EDI, initiatives are seen as a tick box exercise to demonstrate outcomes in equity and diversity.

Did you find that the organizations had sufficient metrics to measure and track inclusion? Do you think your recommendations are fulsome enough to compel the six organizations to better achieve inclusive workplaces?

**Ms. Hogan:** The first question I can answer with one word, but I'll expand. My response would be no, that they did not set themselves up to gather the information and measure inclusion.

However, I think it would be wrong — and this will partially answer the second one all together — to just think that we need to compel these six organizations to do better. We do, but these six were a sample of the federal public service. I could have chosen six at random. I chose six within a portfolio because they represented a large group of public servants. I was hoping that there might have been some opportunities to leverage best practices because they were in the same portfolio.

What really came to light was that every organization has its own culture and is very unique and might have different challenges from another. We saw progress and activity all over a spectrum, and I think that's what we would see across the whole public service.

I am hoping that this report serves as an alarm bell to the entire public service and that every deputy head sits back and says, "I should look at these recommendations, and what do I need to do differently or better?" Because it's not just about these six that we happened to audit. It should be about the public service in its entirety.

What we heard from many of them is that they needed some central support and central guidance, which was why some of our recommendations went to the Treasury Board of Canada,

pour appuyer la prise de décisions, car c'est à cela que servent les outils de TI. Ces outils devraient appuyer la prise de décisions, et non la remplacer.

**La présidente :** Merci beaucoup.

**La sénatrice Osler :** Je vous remercie tous pour votre présence aujourd'hui. Ma question porte précisément sur le Rapport 5, intitulé *L'inclusion en milieu de travail pour le personnel racisé*. Je voudrais creuser un peu la question de l'inclusion. On dit que la diversité, c'est être invité à la fête et que l'inclusion, c'est être invité à danser. J'ajouterais que cela signifie être vu, entendu et valorisé.

J'ai réfléchi aux données que les six organisations évaluent et je me suis demandé si les initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion constituent à leurs yeux une case à cocher pour démontrer qu'elles obtiennent des résultats sur les plans de l'équité et de la diversité.

Avez-vous trouvé que les organisations disposaient de suffisamment de données pour mesurer l'inclusion et faire un suivi à cet égard? Pensez-vous que vos recommandations suffiront à forcer les six organisations à rendre leurs milieux de travail plus inclusifs?

**Mme Hogan :** Je peux répondre en un seul mot à la première question, mais je vais en dire plus long. Ma réponse serait non, les organisations ne se sont pas donné les moyens de recueillir l'information et de mesurer l'inclusion.

Je pense toutefois qu'on aurait tort — et je vais répondre partiellement à la deuxième question du même coup — de simplement penser que nous devons obliger ces six organisations à faire mieux. Nous le faisons, mais elles n'étaient qu'un échantillon de la fonction publique fédérale. J'aurais pu en choisir six au hasard. J'en ai choisi six dans un portefeuille parce qu'elles représentaient un groupe important de fonctionnaires. J'espérais peut-être voir des occasions de tirer parti de pratiques exemplaires puisqu'elles étaient dans le même portefeuille.

Ce qui a vraiment été mis au jour, c'est que chaque organisation a sa propre culture, est très unique et peut avoir différents défis à relever. Nous avons vu du progrès et des activités partout, et je pense que nous verrions la même chose dans l'ensemble de la fonction publique.

J'espère que ce rapport sonne l'alarme pour l'ensemble de la fonction publique et que chaque administrateur général se dit qu'il doit examiner ces recommandations et se demander ce qu'il doit faire différemment ou mieux. Car il n'est pas uniquement question des six organisations que nous avons auditées. Il faut que ce soit dans l'ensemble de la fonction publique.

Ce que beaucoup d'organisations nous ont dit, c'est qu'elles avaient besoin d'un soutien central et d'une orientation centrale, ce qui explique pourquoi certaines de nos recommandations ont

where the Office of the Chief Human Resource Officer of Canada is located.

There is a bit of a skills gap in how to measure outcomes or measure inclusion, and I'll admit that it's not simple. Even measuring whether training has changed behaviours will take time.

Departments do need a bit of that guidance from an expert in HR matters, but then they also need to step up to the plate in gathering the data that they need and using it and analyzing it and trying to make linkages. I hope that it will drive difference in these six, but my goal is that it will ultimately be more powerful if everyone in the public service pays attention to it.

**Senator Osler:** Thank you.

[*Translation*]

**Senator Mégie:** Thank you to the witnesses for being here. I have a question about the antimicrobial resistance audit. The report says, and I quote:

...Canadians did not have market access to 19 of the 29 antibiotics that the World Health Organization classified as reserve antibiotics...

Why is that? Are the other antibiotics not yet approved by Health Canada, or are they approved, but no one takes them?

**Ms. Hogan:** I'm going to check with my team afterwards to make sure I've given you the right answer, because the principal responsible for the audit is behind me.

Many of the antibiotics were approved for use in Canada, so they have been approved by Health Canada, but there isn't a demand, so the suppliers don't offer them in Canada. That applies to 19 of the 29 antibiotics of last resort, but more importantly, Canada has access to just 2 of 13 new antibiotics on the market. That matters because viruses change very quickly, so consistent access to new technology is crucial.

Since Canada doesn't have the capacity to manufacture vaccines domestically, it has to rely on vaccines available in other countries. I'm just going to check with my team to make sure I gave you the right answer. Yes, I did.

**Senator Mégie:** Looking at a table comparing the various audits of Crown corporations, I noticed significant differences in cost.

été transmises au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, où se trouve le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Canada.

Il y a un petit manque de compétences quant à la façon de mesurer les résultats ou l'inclusion, et j'admets que ce n'est pas simple. Même pour déterminer dans quelle mesure les comportements ont changé, il faudra du temps.

À cette fin, les ministères ont besoin de directives d'un expert en ressources humaines, mais ils doivent aussi assumer leurs responsabilités en recueillant les données dont ils ont besoin afin de les utiliser, de les analyser et d'essayer d'établir des liens. J'espère que cela entraînera des changements dans ces six organisations, mais mon objectif, c'est que cela ait plus de poids au bout du compte si tout le monde dans la fonction publique y prête attention.

**La sénatrice Osler :** Merci.

[*Français*]

**La sénatrice Mégie :** Merci aux témoins d'être avec nous. J'aimerais vous poser une question concernant la résistance aux antibiotiques. Le rapport mentionne, et je cite :

[...] les Canadiennes et les Canadiens n'avaient pas accès à 19 antibiotiques sur les 29 que l'Organisation mondiale de la Santé avait classés comme antibiotiques de réserve [...]

Est-ce parce que les autres antibiotiques n'ont pas encore été homologués par Santé Canada, ou bien ils ont été homologués, mais personne ne les utilise?

**Mme Hogan :** Je vais me retourner pour m'assurer d'avoir donné la bonne réponse lorsque j'aurai terminé, parce que la directrice principale responsable de l'étude est derrière moi.

Plusieurs antibiotiques ont été approuvés pour utilisation au pays. L'approbation de Santé Canada est là, mais la demande n'y est pas, donc les fournisseurs ne les offrent pas au Canada. Il s'agit de 19 antibiotiques parmi les 29 qui sont de dernier recours; plus important encore, le Canada a accès à seulement 2 des 13 antibiotiques qui sont nouveaux sur le marché. Ce qui est important par rapport à ces nouveaux antibiotiques, c'est que les virus changent très rapidement, et il est essentiel de toujours avoir accès à la nouvelle technologie.

Puisque le Canada n'a pas de capacité pour produire des vaccins au pays, il doit donc avoir accès à des vaccins disponibles dans d'autres pays. Je vais me retourner pour m'assurer que j'ai donné la bonne réponse. Oui.

**La sénatrice Mégie :** En consultant un tableau des différentes sociétés d'État et des différents audits qui ont été faits de ces sociétés, je remarque qu'il y a une différence notable dans le coût de certains d'entre eux.

Does the cost differ depending on whether the audit was done by a private firm or a public company? What's the reason for the difference in cost?

**Ms. Hogan:** Are you referring to the section in the report listing the costs of the audits of Crown corporations?

**Senator Mégie:** Yes, that's right.

**Ms. Hogan:** There were a number of reasons. Sometimes, we worked with a team in the private sector, so the audit was done jointly. We did half the audit and a private sector company was responsible for the other half.

Not all Crown corporations are the same. Some audits require hundreds of hours of work, while others involve tens of millions of hours. It depends on the corporation's risk level and size, as well as the complexity of its financial statements. For example, auditing a Crown corporation that does a lot of investing is much more involved than auditing a museum. It therefore depends on the considerations of the audit, which can mean more hours are necessary. In addition, in a particular year, it may be necessary to apply new accounting standards.

This year, a lot of Crown corporations had to follow new accounting standards, and that can bring up the number of hours from one year to another.

**Senator Mégie:** Thank you very much.

**Senator Cormier:** Thank you for being here. I read the crux of your reports, and your findings are not only impressive, but also troubling. Some of them really struck a chord with me, and I think we need to keep them in mind as we carry out all our work. The information they contain is absolutely crucial.

My questions are about report 5, and if we have a second round, I will have questions about report 9.

We all agree that the public service should reflect Canadians, and the Employment Equity Act was passed for that very reason. Under the act, employment equity measures should be applied to women, Indigenous people, persons with disabilities and members of visible minority groups. Am I to understand that the 2SLGBTQI+ community is not considered an equity-seeking group in the public service? If so, I have a few questions. Does the fact that the community falls outside the scope of the act prevent you and your office from conducting examinations like the one you did on racialized employees?

My second question has to do with your report. We know that membership in a minority group can often intersect with queer and transgender identities. Did the federal institutions you looked at in your report compile that kind of data? Do they

Est-ce que la différence s'explique parce que les audits ont été faits par des entreprises privées ou des sociétés d'État? Qu'est-ce qui explique cette différence de coûts?

**Mme Hogan :** Parlez-vous de la section de notre rapport où l'on fait état des coûts des audits des sociétés d'État?

**La sénatrice Mégie :** C'est cela.

**Mme Hogan :** Oui, il y a plusieurs raisons. Parfois, nous avons travaillé avec une autre équipe du secteur privé, et il s'agissait alors d'un audit mixte; on réalise la moitié de l'audit et une entreprise du secteur privé se charge de l'autre moitié.

Toutes les sociétés d'État ne sont pas identiques; parfois, les audits représentent des centaines d'heures de travail, alors que d'autres se chiffrent en dizaines de millions d'heures. Cela dépend des risques que prend la société d'État, de sa taille et de la complexité des états financiers. Par exemple, une société d'État qui fait beaucoup d'investissements est beaucoup plus complexe qu'un musée. Cela dépend donc des enjeux de l'audit, qui peuvent parfois faire augmenter le nombre d'heures nécessaires; de plus, au cours d'une année donnée, il peut y avoir de nouvelles normes de comptabilité à mettre en œuvre.

Cette année, beaucoup de sociétés d'État ont dû mettre en place de nouvelles normes comptables; cela peut aussi faire augmenter le nombre d'heures d'une année à l'autre.

**La sénatrice Mégie :** Merci beaucoup.

**Le sénateur Cormier :** Merci d'être ici. J'ai lu l'essentiel de vos rapports et je suis absolument impressionné et troublé par leur contenu. Je me sens très interpellé par certains rapports, et je crois qu'ils devraient nous accompagner dans tous nos travaux. Il s'agit d'informations absolument pertinentes.

Mes questions porteront sur le rapport n° 5. S'il y a un deuxième tour de questions, je poserai des questions sur le rapport n° 9.

On est tous d'accord pour dire que la fonction publique doit refléter la population canadienne, et la Loi sur l'équité en matière d'emploi a justement été adoptée pour cette raison. Au sens de cette loi, les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles sont visées par des mesures d'équité. Est-ce que je comprends bien que les communautés 2ELGBTQI+ ne sont pas visées comme un groupe en quête d'équité au sein de la fonction publique? Si oui, mes questions sont les suivantes. Est-ce que le fait que ces communautés sont exclues du cadre de cette loi vous empêche, vous et votre bureau, de mener des enquêtes comme vous l'avez fait pour le personnel racisé, par exemple?

Ma deuxième question concerne votre rapport. Nous savons que l'identité queer et transgenre est souvent à l'intersection d'autres groupes minoritaires. Est-ce que les institutions fédérales que vous avez étudiées dans le cadre de ce

promote this intersectional diversity? Are they aware of the discrimination against people with diverse intersecting identities?

**Ms. Hogan:** Thank you for saying you appreciate the topics we cover and that they are relevant. We endeavour to choose audits that are relevant and will add value. We chose these topics a few years ago, and we are constantly reviewing our choices. Thank you for that feedback.

You are talking about the employment equity policy in relation to diversity. You mentioned the four designated groups. That was problematic in our audit, and it's problematic in the public service. Visible minorities encompass a range of other minority groups. The federal government currently has no such breakdown of that information. I know that changes to the self-reporting process are planned, but it's very tough for a department to see how it's doing without that information.

In fact, when I took on this role in 2020, that was one of the questions I asked. I could see how many visible minorities my office had hired, but when I inquired about different ethnicities and other characteristics, I was told that information wasn't available. Being an independent employer, we were able to make changes to our form, which we did last year. That information is not available within the federal government, however.

When it comes to the 2SLGBTQI+ community, if the information is not collected or required, we can't see where things stand.

**Senator Cormier:** You can't include it in your form or examine it, yourself?

**Ms. Hogan:** We didn't collect the information on public servants, ourselves. We simply examined the information collected by departments. What information do they have available to support their decision making? That information is missing.

We did a report on Gender-based Analysis Plus. I appeared before the committee to discuss that report, in fact. One of the things we found was just that: the demographic data on individuals to better inform responses and approaches, as well as identify barriers, was missing.

Better data collection was a focus of our recommendations, but without detailed information, it's very tough.

rapport compilent ce genre de données, font de la promotion et sont sensibilisées à la discrimination envers cette diversité intersectionnelle?

**Mme Hogan :** Merci de nous dire que vous aimez les sujets et qu'ils sont pertinents. Nous tentons de choisir des audits qui apporteront une valeur ajoutée et seront pertinents. Nous avons fait ces choix d'audits il y a quelques années et nous réévaluons toujours nos choix. Merci beaucoup de cette rétroaction.

Vous parlez de la politique d'équité en matière de diversité. Vous avez parlé des quatre groupes qui sont représentés; il s'agissait là d'une situation problématique dans notre audit, et c'est un problème qui se pose dans la fonction publique. Le groupe des minorités visibles comprend une variété d'autres groupes minoritaires. Le gouvernement fédéral ne dispose pas d'informations ventilées à ce sujet actuellement. Je sais qu'il existe un plan visant à modifier l'auto-identification, mais sans cette information, il est très difficile pour un ministère de consolider les résultats.

En 2020, lorsque j'ai commencé à occuper mes fonctions, c'était l'une des questions que j'avais posées. Je pouvais voir le nombre de minorités visibles embauchées dans mon bureau, mais j'ai demandé que l'on me parle des différentes ethnies et autres caractéristiques. Nous ne disposons pas de cette information. Nous avons pu changer notre formulaire, parce que nous sommes un employeur indépendant, et nous l'avons fait l'an dernier. Cependant, ces informations ne sont pas disponibles au sein du gouvernement fédéral.

Pour la communauté 2ELGBTQI+, si l'information n'est pas collectée ou exigée, on ne peut pas la consulter.

**Le sénateur Cormier :** Vous ne pouvez donc pas l'indiquer dans votre formulaire ou faire une enquête?

**Mme Hogan :** Nous n'avons pas mené d'enquête sur les fonctionnaires. Nous nous contentons d'examiner l'information collectée par les ministères et de voir quelles informations sont à leur disposition pour étayer leurs décisions. Cette information est manquante.

Nous avons aussi produit un autre rapport sur l'analyse ACS+, et j'ai comparé à ce sujet devant votre comité pour discuter de ce rapport. Il s'agissait de l'une de nos constatations, soit qu'il y avait un manque d'informations sur les données démographiques des individus afin de pouvoir détailler davantage les réponses et les approches, ainsi que pour identifier les obstacles.

Nous avons fait des recommandations visant à améliorer la collecte de données, mais sans informations détaillées, c'est très difficile.

[English]

**Senator McPhedran:** Thank you very much. I have a number of questions, but I am particularly intrigued — I want to make sure I understood in your remarks, Auditor General, that you really placed some emphasis on outcomes and the fact that you didn't find a systemic approach or systems in place to follow up and measure outcomes. I think you referenced matching information that was available to what was actually happening. I think you used the term “outcomes.”

My question is — picking up on some of the other references — about how we have this gap. I would see it as somewhat methodological for so long, when Canada started out decades ago as a leader in EDI, and now we're hearing that there's a follow-up or a follow-through gap.

Do you and your team have a methodology that you're looking for, or that you've reached a conclusion about, by examining this question of how you actually report back, make changes and use information to implement the goals that have been articulated for a long time now? There's the gathering of information that you referred to. Then there's the use of the information and the actual measuring of any changes or outcomes.

**Ms. Hogan:** I'm assuming you're referring to our inclusion in the workplace audit?

**Senator McPhedran:** Thank you.

**Ms. Hogan:** Okay. I will see if Ms. Agnew wants to add something to this, as she's much more of an expert in the area than I am.

I want to highlight first that there was a lot of great activity going on in the public service in response to the clerk's call to action. We shouldn't take that away from so many departments that have done a lot of good work. The issue is that it was really focused mostly on meeting employment equity targets, so changing the face of the public service to have it look like Canadian society, but not really focusing in on whether racialized employees felt valued or included in their workplace.

There is a whole audit methodology out there on auditing the culture of an organization. In this audit, we didn't do that. We didn't go looking for a culture audit. We were just looking to see whether the departments had set themselves up to try and do that themselves, and that basic step of looking beyond just the numbers was not there. Measuring the outcome, inclusion or a changed behaviour is not that simple. Even in my organization, I can tell you that everyone took unconscious bias training, but we admittedly didn't track and follow up to see if the behaviours of

[Traduction]

**La sénatrice McPhedran :** Merci beaucoup. J'ai un certain nombre de questions, mais une chose m'intrigue en particulier, et je veux m'assurer d'avoir bien compris vos observations, madame la vérificatrice générale. Vous avez vraiment mis l'accent sur les résultats et le fait que vous n'avez pas trouvé d'approche systémique ou de systèmes en place pour faire un suivi et mesurer les résultats. Je pense que vous avez parlé de comparer l'information disponible à ce qui se faisait. Je pense que vous avez utilisé le terme « résultats ».

Ce que je veux savoir — pour revenir à certains des autres points abordés —, c'est pourquoi nous avons cette lacune. Je dirais que c'est plutôt méthodique depuis très longtemps, depuis que le Canada a commencé il y a des dizaines d'années à prendre les devants en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et nous entendons maintenant parler d'un suivi ou d'une lacune dans la mise en œuvre.

Y a-t-il une méthode que votre équipe envisage et sur laquelle vous vous êtes entendu quant à la façon de faire rapport, d'apporter des changements et d'utiliser l'information pour réaliser les objectifs qui sont maintenant établis depuis longtemps? Il y a la collecte d'information dont vous avez parlé, puis l'utilisation de l'information et la mesure des changements apportés ou des résultats.

**Mme Hogan :** Je suppose que vous faites allusion à notre méthode d'audit sur l'inclusion dans le milieu de travail.

**La sénatrice McPhedran :** Merci.

**Mme Hogan :** D'accord. Je vais voir si Mme Agnew veut ajouter quelque chose, car elle s'y connaît beaucoup plus que moi dans le domaine.

Je veux d'abord souligner qu'il s'est fait beaucoup de choses formidables dans la fonction publique en réponse à l'appel à l'action du greffier. Nous devons reconnaître que de nombreux ministères ont déployé beaucoup d'efforts. Le problème, c'est que l'accent était surtout mis sur l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi, pour changer le visage de la fonction publique de manière à ce qu'il reflète celui de la société canadienne, mais on ne s'est pas vraiment demandé si les employés racisés se sentaient valorisés ou inclus dans leur milieu de travail.

Il existe une méthode complète pour auditer la culture d'une organisation. Dans ce cas-ci, nous ne l'avons pas fait. Nous n'avons pas vérifié la culture. Nous avons seulement vérifié si les ministères s'étaient donné les moyens d'essayer de le faire eux-mêmes, et l'étape de base qui consiste à regarder au-delà des seuls chiffres n'avait pas été franchie. Il n'est pas simple de mesurer les résultats, l'inclusion ou un changement de comportement. Même dans mon organisation, je peux vous dire que tout le monde a suivi une formation sur les préjugés

some of our people supervisors had actually changed. The life of a public servant is really impacted by their direct supervisor on a day-to-day basis, and we really need to get down to that level. We were looking at things such as: Did you include it in their objectives? Are you really trying to measure an individual's performance against an objective to meet the goal of a more inclusive public service?

What we found is that while it was in the higher-ups, it wasn't cascading down. That's a real gap, because those are the people who impact public servants every single day.

It's not simple. When you ask me if we used a methodology, we didn't go to look at culture, but there are some out there.

I don't know if Ms. Agnew wants to add anything.

**Carey Agnew, Principal, Office of the Auditor General of Canada:** Thank you for the question. I want to highlight the importance in this space of qualitative data collection as well as quantitative data. It is true that the data out there isn't perfect, and we acknowledge that in the report, but it's the best departments have, and they ought to be using it.

It was important to hear the lived experiences of racialized employees, so we conducted private interviews with volunteers from the racialized communities and the networks of these employers to raise qualitative issues, and that guided our work.

In terms of a methodological approach, that was key to our outcomes and our findings. Those findings, the issues that were raised, were very profound — a lack of accountability, in particular, as well as profound mental health impacts. That helped guide our engagement for this exercise.

**Senator Burey:** Thank you so much for being here. This is invaluable information. Thank you for your work, Auditor General.

I just wanted to look at the big picture. One of the roles of our institutions is to be able to connect the dots as to why this is important. My question is a connect-the-dots question about all that you have talked about and the lack of accountability of outcomes.

How does this really affect trust in Canadian institutions that underpin the foundations of our democracy, perhaps even impact the proliferation of misinformation and disinformation? This is a larger question about this disaggregated data, the outcome

inconscients, mais j'admets que nous n'avons pas fait de suivi pour voir si le comportement de nos superviseurs a changé. Le supérieur immédiat a vraiment tous les jours une incidence sur la vie du fonctionnaire subalterne, et nous devons vraiment aborder la question sous cet angle. Entre autres choses, nous avons vérifié si cela faisait partie des objectifs. Essaie-t-on vraiment de mesurer le rendement d'une personne par rapport à l'objectif qui consiste à avoir une fonction publique plus inclusive?

Ce que nous avons constaté, c'est que même si c'était le cas chez les cadres supérieurs, cela ne se répercutait pas sur les échelons inférieurs. Il y a vraiment un fossé, car ce sont ces personnes qui ont tous les jours une incidence sur la vie des fonctionnaires.

Ce n'est pas simple. Vous m'avez demandé si nous avons utilisé une méthode, mais notre objectif n'était pas d'examiner la culture, mais il y a des façons de faire.

Je ne sais pas si Mme Agnew veut ajouter quelque chose.

**Carey Agnew, directrice principale, Bureau du vérificateur général du Canada :** Merci de la question. Je veux souligner l'importance dans ce domaine de la collecte de données qualitatives et de données quantitatives. Il est vrai que les données ne sont pas parfaites, et nous l'avons indiqué dans le rapport, mais ce sont les meilleures données que les ministères possèdent, et ils devraient s'en servir.

Il était important d'entendre les employés racisés parler de leurs expériences, et nous avons donc eu des entretiens privés avec des volontaires des communautés racisés et des réseaux de ces employeurs pour poser des questions de nature qualitative, ce qui a guidé nos travaux.

En ce qui concerne la méthode, c'était essentiel pour obtenir nos résultats et tirer nos conclusions. Les problèmes qui ont été soulevés étaient très graves : un manque de reddition de comptes, en particulier, ainsi que de graves conséquences pour la santé mentale. Ces conclusions nous ont aidés à orienter notre engagement dans le cadre de cet exercice.

**La sénatrice Burey :** Merci beaucoup d'être ici. Ce sont des renseignements précieux. Merci de votre travail, madame la vérificatrice générale.

Je voulais regarder la situation dans son ensemble. L'un des rôles de nos institutions consiste à faire les rapprochements qui permettent d'expliquer pourquoi c'est important. Ma question vise à faire des rapprochements entre tout ce que vous avez dit et le manque de reddition de comptes relativement aux résultats.

Quelle est l'incidence sur la confiance envers les institutions canadiennes, qui sont le fondement de notre démocratie, et peut-être même sur la prolifération de la désinformation et de la désinformation? C'est une question plus vaste à propos des

measurements, the modernization of the programs. If we don't have this, what is this doing to our society?

**Ms. Hogan:** I would answer it in a couple of ways. When I look at inclusion in the public service work, which we did, I think the word “trust” is a big one there, bigger than Canadians’ trust or confidence in their public service and their governments. It’s a two-way street. You have to be willing to share some information with us that’s personal, and then you have to trust that the decision makers will use it in the right way.

It has taken the public service decades to get to where it’s at. It can’t take decades to change and really have an inclusive public service.

The trust has to be two ways, and I think decision makers have to use what they have at their disposal to show racialized employees that they mean what they say — that it isn’t just a call to action and a response — but that they truly mean to change the culture across the public service. There, I think, actions speak much louder than words.

If I look at the bigger, broader picture of what it does to Canada when there are aging IT systems and maybe Canadians are having difficulty interacting with their government, it does erode confidence. This is a perpetual problem that the public service has in that the public service needs to be long term. It needs to think intergenerationally, but the reality is that there is political pressure and this is very short term. If a government is in power for four years — even four years is a short period of time in that governments might change, priorities might change focuses. There is that constant battle, and it’s the responsibility of the public service to try to stay focused on the long term.

I believe that’s part of why IT infrastructure has gone so long without an investment. Let’s all admit that it isn’t sexy on the campaign trail to say, “I’ll spend billions of dollars to update an IT system that no one sees.” But what we’ve seen, repeatedly, is that the IT systems are critical to getting accurate benefits in a timely way to Canadians. We saw that throughout the pandemic. That really echoed the importance of investing in things that you just don’t see.

It is time, even though there might be a push right now to tighten the purse strings and reduce spending, not to reduce it in certain elements that will improve service delivery to Canadians.

That was one of our biggest concerns on the IT audit: Don’t lose sight of the transformation, the need to increase access to benefits, to improve the user-friendliness of how you get your

données désagrégées, des indicateurs, de la modernisation des programmes. Lorsque cette confiance est érodée, quelles sont les répercussions sur notre société?

**Mme Hogan :** Je répondrais de deux façons. Lorsque j’examine l’inclusion au sein de la fonction publique, et c’est ce que nous avons fait, je pense que la notion de confiance est importante, et cela ne se limite pas à la confiance des Canadiens envers leur fonction publique et leurs gouvernements. C’est réciproque. Les gens doivent être disposés à nous communiquer des renseignements personnels, puis à faire confiance aux décideurs pour qu’ils s’en servent correctement.

Il a fallu des dizaines d’années pour que la fonction publique en arrive là où elle en est. On ne peut toutefois pas attendre aussi longtemps avant que cela change, avant de vraiment avoir une fonction publique inclusive.

La confiance est nécessaire dans les deux sens, et je pense que les décideurs doivent utiliser ce qu’ils ont à leur disposition pour montrer aux employés racisés qu’ils pensent ce qu’ils disent, que ce n’est pas tout simplement un appel à l’action et une réponse, qu’ils veulent vraiment changer la culture dans l’ensemble de la fonction publique. Pour ce faire, je pense que les gestes sont beaucoup plus éloquentes que les paroles.

En brossant un tableau plus vaste des conséquences au pays des systèmes de TI vieillissants et de la difficulté que pourraient avoir les Canadiens à interagir avec le gouvernement, je vois l’érosion de la confiance. Le problème perpétuel dans la fonction publique est le diktat du long terme. Elle doit adopter une approche intergénérationnelle, mais elle est soumise en même temps à une pression politique assortie d’une vision à très court terme. Les gouvernements sont au pouvoir pendant quatre ans. Pendant cette période relativement courte, les gouvernements peuvent changer, de même que les priorités. Cette lutte entre les deux visions est constante, mais la fonction publique doit s’efforcer de se concentrer sur le long terme.

À mon avis, cela explique en partie pourquoi les investissements dans l’infrastructure des TI sont toujours reportés. J’admets que la promesse de dépenser des milliards de dollars pour mettre à jour un système de TI que personne ne voit n’est pas très séduisante, surtout sur une plateforme électorale. Nous avons constaté à maintes reprises le rôle crucial que jouent les systèmes de TI lorsque vient le temps de verser rapidement aux Canadiens des prestations dont le montant n’est pas erroné. La pandémie a fait ressortir l’importance d’investir dans des choses que l’on ne voit pas.

Malgré les pressions exercées pour resserrer les cordons de la bourse et réduire les dépenses, il faut continuer à investir dans les moyens d’améliorer la prestation de services aux Canadiens.

Une des grandes préoccupations soulevées lors de l’audit sur les TI est la nécessité de ne pas perdre de vue, au nom des économies et des échéanciers, des facteurs tels que la



benefits and how you interact with your government at the cost of dollars or timelines. You still need to spend prudently and be wise, but when it comes to IT, the longer you wait, it's almost exponential how much it costs into the future.

To give you a quick analogy, you can drive a 50-year-old car. It's probably a very nice-looking car, very antique, but it is costly to maintain and repair, but it might not be as reliable as a new car. Even doing that cost-benefit analysis of whether it is better to maintain the old one, or time to buy or lease a new one. You have to make that decision at some point.

When it comes to these systems that we looked at in the audit of the Benefits Delivery Modernization programme, almost every Canadian in their lifetime will access a benefit from one of these systems. The decisions made today will impact not only Canadians now but for generations to come, and we need to get it right.

[*Translation*]

**Senator Petitclerc:** Thank you for being here. This is fascinating stuff, both as reading material and as a committee study.

I have a question about the section on the efficacy of antimicrobials. I'll give you some context. I read your recommendations. You mentioned that progress had been made. You talked about collecting data, preserving effectiveness and improving access. There was something I didn't see, but perhaps it's in there. In one way or another, did you have an opinion on how much importance or how long the Public Health Agency spent studying what was causing the resistance? I do realize, of course, it's an area of shared responsibility.

I'll tell you why I ask. I know antimicrobial resistance has a disproportionate impact on certain communities, such as people with spinal cord injuries, people with disabilities who have spinal cord injuries. It can be caused by overprescription and self-medication in the past. Did you find that efforts were being made to address the problem through awareness-raising, from a cause standpoint? Conversely, is the focus on what is happening today?

**Ms. Hogan:** A lot of issues come into play, and the roles and responsibilities are overlapping. The federal government has a role, but health is managed by the provinces. Add to that the fact that physicians are self-regulated. Yes, we did find that prescription information was needed. We actually saw an improvement on the veterinary side. Keep in mind that this

transformation, la nécessité d'élargir l'accès aux prestations de même que l'accroissement de la convivialité des systèmes qui permettent de toucher ces prestations et d'interagir avec le gouvernement. Il faut continuer à dépenser prudemment et judicieusement, mais en tenant compte également que dans le domaine des TI, plus on attend pour investir, plus les coûts seront exponentiels.

Je vais faire une brève analogie. Vous roulez dans une voiture rutilante de 50 ans, qui est pratiquement une pièce de collection, mais qui coûte très cher à entretenir et à réparer et qui n'est peut-être pas aussi fiable qu'une voiture neuve. À un moment donné, une analyse coûts-avantages devra être effectuée pour déterminer s'il vaut mieux conserver la vieille voiture ou en acheter — ou en louer — une nouvelle. Cette décision devra être prise tôt ou tard.

À propos des systèmes que nous avons examinés dans l'audit du programme de Modernisation du versement des prestations, presque tous les Canadiens reçoivent au cours de leur vie des prestations par l'entremise d'un de ces systèmes. Les décisions prises aujourd'hui auront une incidence sur les prochaines générations de Canadiens. Il ne faut donc pas se tromper.

[*Français*]

**La sénatrice Petitclerc :** Merci beaucoup d'être là; c'est très intéressant, autant comme lecture que comme étude du comité.

J'ai une question sur la section qui concerne l'efficacité des antimicrobiens. Je vais mettre ma question en contexte. Je lisais les recommandations, et vous avez parlé de certains progrès, de collectes de données, de préserver l'efficacité et d'améliorer l'accès. Il y a une chose que je n'ai pas vue, mais cela figure peut-être quelque part : est-ce que, d'une façon ou d'une autre, vous avez un avis sur l'importance de la question ou sur le temps que l'Agence de la santé publique — et je sais qu'il s'agit de compétences partagées — a passé à examiner la cause de cette résistance?

Je vais vous dire pourquoi je pose cette question. Je sais que certaines communautés, comme les blessés médullaires, les personnes en situation de handicap qui ont subi des blessures médullaires, ont cette résistance, de façon un peu disproportionnée. La cause, c'est qu'il y a eu de la surprescription et de l'automédication à une certaine époque. Avez-vous constaté qu'on s'occupe du problème en essayant de faire de la sensibilisation et d'avoir un impact là-dessus? Est-ce qu'on s'occupe de ce qui se passe aujourd'hui?

**Mme Hogan :** Il y a vraiment plusieurs enjeux et les rôles et responsabilités se chevauchent. Le gouvernement fédéral a un rôle à jouer, mais la santé est gérée par les provinces. De plus, les médecins sont autorégulés. Donc oui, on a constaté qu'il y avait un besoin d'information sur les prescriptions. En fait, on a vu une amélioration du côté vétérinaire, parce qu'il faut aussi

problem is not limited to humans. The One Health approach brings together food, animals, the environment and humans, so that whole approach has to be considered.

We saw an improvement with veterinary prescriptions. What medications are being given to food animals, and what impact is that having on human health? If livestock feed contains antibiotics, they end up being consumed by humans. Overprescription is an issue the Public Health Agency of Canada is very familiar with. One of our recommendations was to examine the sources and root causes, and to work with partners to see where the antibiotics are. Are they being overprescribed? Are they being overused? What we found was that first-line antibiotics were less and less effective. Our bodies are accustomed to them, so antibiotics aren't effective. That was captured in our recommendations, but it's a bit hidden. It is something we discussed with the two departments.

**Senator Petitclerc:** Thank you very much. I do realize that the issue involves a number of considerations. Thank you for your answer.

[English]

**Senator Dasko:** Thanks for being here. It is good to see you again, Ms. Hogan. You always explain things so well, and it's really a pleasure listening to you.

I've got a lot of data questions. We've heard about underused data. Senator Cordy mentioned that, and you mentioned underused data. You also mentioned that some people don't understand data. That also suggests that there is data that's unused or not used well. We often at this committee hear about data that's missing from various files.

From the studies you've done, have you found any particular systematic data issues that run across files? Is there anything that stands out or are they all over the map with their data issues? Is there something systematic, something that really crosses the boundaries of the organizations in any way?

**Ms. Hogan:** I'm going to invite any of the principals who are with me, if they want to join in, but I would think it's more the latter in that it really depends on what it is. You need to understand the universe of IT projects out there, but the Chief Information Officer of Canada doesn't have all of that. You need every department to provide information about the applications that they use, the age and what they're used for, are they mission critical or not.

penser que ce problème ne touche pas que les humains. Il y a une approche unique de la santé qui comprend la nourriture, les animaux, l'environnement et les humains; il y a donc toute une approche à considérer.

On a vu qu'il y avait des améliorations par rapport aux prescriptions vétérinaires. Les animaux qui deviennent des animaux de consommation, qu'est-ce qu'on leur donne et quelle incidence cela a-t-il sur les humains? En effet, s'il y a des antibiotiques dans leur nourriture, les humains les consomment eux aussi. La surprescription est un enjeu que l'Agence de la santé publique du Canada connaît bien. C'est l'une de nos recommandations, soit évaluer la source et les causes profondes, puis travailler avec les partenaires pour savoir où sont les antibiotiques. Sont-ils surprescrits, sont-ils trop utilisés? En effet, on a constaté que les antibiotiques de première ligne fonctionnaient de moins en moins. Nos corps sont habitués et les antibiotiques ne sont pas efficaces. Cela faisait partie de nos recommandations, et c'est un enjeu un peu caché dont on a parlé avec les deux ministères.

**La sénatrice Petitclerc :** Merci beaucoup; je suis consciente que cette question avait trait à plusieurs dossiers et je vous remercie de la réponse.

[Traduction]

**La sénatrice Dasko :** Merci d'être des nôtres aujourd'hui. Je suis ravie de vous revoir, madame Hogan. Vous expliquez tellement bien les choses. C'est un réel plaisir de vous écouter.

J'ai beaucoup de questions sur les données. Nous avons entendu parler de données qui seraient sous-utilisées. La sénatrice Cordy l'a mentionné, et vous avez aussi parlé de la sous-utilisation. Vous avez dit également que certaines personnes ne comprennent pas les données, ce qui laisse entendre une sous-utilisation ou une mauvaise utilisation. On rapporte souvent au comité des problèmes liés à des données manquantes.

Les études que vous avez menées ont-elles fait ressortir des problèmes de données systématiques qui touchent plusieurs dossiers? Y a-t-il un élément qui ressort ou y a-t-il une multitude d'éléments hétérogènes? Avez-vous noté des problèmes systématiques répandus dans toutes les organisations?

**Mme Hogan :** Mes collaborateurs pourront ajouter quelque chose s'ils le souhaitent, mais je pencherais pour la deuxième possibilité, car les situations varient beaucoup. Il est nécessaire d'acquérir une bonne compréhension du monde des TI au gouvernement. Or, la dirigeante principale de l'information du Canada ne possède pas toutes les données nécessaires. Il faudrait que chaque ministère fournisse des informations sur les applications telles que l'âge des applications en question et leur utilité, et préciser si celles-ci sont essentielles à sa mission.

There's a missing data gap, just not filling in the information, keeping it up to date and timely because it's constantly evolving. That might be a common thread really, comprehensiveness and timeliness of data.

Then if we look at the racialized employee work, some data is available. For example, you will have data on performance ratings for all of your employees, and you will have information and data on promotions, but do you put the two together and then slice it by different demographic segments? Do you look at racialized individuals with disabilities? Do you slice it that way?

Some of the data is available, but they don't make that interlink. As I mentioned earlier, a lot of that data isn't there. The racialized group is one big bucket, so you can't pull out different subgroups in that population until the information is gathered.

The common threads are that it's not disaggregated enough and not always comprehensive or timely because so many parties need to be involved in giving a whole-of-government picture. It really does mean that every department needs to do their thing individually and then feed into a whole-of-government picture. I don't know if anyone wants to add anything. They're all happy with my answer.

**Senator Dasko:** You've done a number of case studies. If we were to take a case study within a case study, or examples, is there anything in terms of the data or aspects of data issues that really stands out as problematic? Maybe you don't want to single out one organization, and I should ask on the positive side too. Is there an organization among the studies that you undertook that stands out in that they figured it out and they're doing well, so both sides?

**Ms. Hogan:** I will offer up some thoughts. I'm concerned. I'll talk about the six organizations in the inclusive public workplace audit, but to remind everyone that this is a sample that is entirely what you will see across the federal public service. You could replace the name of an organization, and you would see it somewhere else.

In that audit, we did see that Justice was really a leader in engaging, for sure, with their employees and trying to really understand lived experiences and using the qualitative and quantitative. Then I would have told you that it wasn't about them having all the data they needed because they still have that gap in that self-identification, it only has the four employment equity groups identified. They still have data gaps. They're not at the pinnacle of using data.

Il manque de données dans ce domaine. Les ministères ne fournissent pas ces informations et ne les tiennent pas à jour parce que les choses évoluent constamment. Un des enjeux communs serait le caractère exhaustif et l'obtention en temps utile des données.

À propos des données sur les employés racisés, certaines sont déjà accessibles. Nous n'avons qu'à penser aux données sur les cotes de rendement des employés et aux informations sur les promotions. Il faudrait par contre que ces deux ensembles soient colligés, puis analysés selon le groupe démographique. La division des données en sous-groupes permettrait de se pencher sur les personnes racisées en situation de handicap, par exemple.

Certaines données sont accessibles, mais elles ne sont pas appariées de cette manière. Comme je l'ai mentionné plus tôt, il manque beaucoup de données dans ce domaine. Étant donné le caractère homogène du groupe des personnes racisées, il est impossible de dégager des sous-groupes tant que les informations ne sont pas regroupées.

Nous constatons invariablement que les données ne sont pas suffisamment désagrégées. Elles ne sont pas toujours complètes et accessibles en temps utile, car les efforts à déployer pour dresser un portrait pangouvernemental nécessitent la contribution de nombreux partis. Pour ce faire, les ministères doivent travailler individuellement et mettre ensuite en commun les données. Quelqu'un voudrait-il ajouter quelque chose? Je crois que tout le monde est satisfait de ma réponse.

**La sénatrice Dasko :** Vous avez réalisé de nombreuses études de cas. Pouvez-vous nous donner des exemples tirés de ces études de situations vraiment problématiques concernant les données? Pour vous éviter de pointer une organisation en particulier, je vais donner une tournure positive à ma question. Nous aurons alors les deux points de vue. Dans les études que vous avez menées, y a-t-il une organisation qui se distingue par sa bonne gestion des données?

**Mme Hogan :** Je vais fournir quelques observations, mais je voudrais aussi apporter une précision. Je vais parler des six organisations visées par l'audit sur les lieux de travail inclusifs, mais je rappelle à tout le monde que cet échantillon peut s'appliquer n'importe où ailleurs dans la fonction publique. Le nom des organisations est parfaitement interchangeable.

Dans l'audit, nous avons constaté que Justice Canada était un chef de file dans l'art de mobiliser les employés et d'essayer de comprendre leur expérience au moyen de données quantitatives et qualitatives. Le ministère ne possède pas pour autant toutes les données nécessaires. En effet, il lui manque encore des données, puisque les déclarations volontaires ne comportent que quatre groupes désignés pour l'équité en matière d'emploi. Il y a encore des lacunes. Le ministère n'est pas encore passé maître en ce qui concerne les données.

**Senator Dasko:** They are not considered enough anymore?

**Ms. Hogan:** No. In that, the RCMP probably used their data the least. They have the same data as everyone else. Is that because they were worse than any other organization? You will see that elsewhere in the public service. We have data, and we learned a lot going through this audit about our own organization because we held ourselves to the same lens, and we have data that we're not using as well as we should have.

That's why it's important that every department look at this report and really reflect on how they can improve their organization.

**Senator Dasko:** Thank you.

**Senator Moodie:** Thank you, Ms. Hogan, for your thoughtful, meaningful and analytic approach. This is an amazing body of work. I want to congratulate you and your team.

As a physician, I know that antimicrobials lose their effectiveness over time making it harder to address multi-drug-resistant infections. This is an old problem we've been grappling with for so long that we have a new scientific area of study, antimicrobial stewardship, that developed around this, not to mention the understanding we have now about the multi-factorial variables that affect this that you mentioned in your reports.

Your report says that by 2050, an alarming 40% of infections in Canada are expected to be unresponsive to first-line antimicrobials, and knowing that the introduction of drugs is largely under the control of pharmaceutical companies in response to demand, really, and we have a small market, it really is about how government is responding to help us manipulate access to drugs.

In your view, is the government doing enough to increase Canada's market access to antimicrobial drugs, the newer ones we talked about, some of the developing scientific —

**Ms. Hogan:** One of our main findings is we felt the government didn't do enough to address the issues they know about antimicrobial resistance. You are correct, this isn't something that's new.

What's sad about it is that in 2018 a little over 5,000 deaths were attributed to or linked to antimicrobial resistance. The sad part is that there is a drug out there that could have helped or perhaps could have helped these individuals that just isn't available in Canada.

**La sénatrice Dasko :** Ces groupes ne sont pas encore suffisamment pris en compte?

**Mme Hogan :** Non. La GRC est probablement l'organisation qui utilise le moins ses données, même si elle possède les mêmes données que n'importe quelle autre organisation. Sont-ils pires que les autres? La même chose s'observe partout ailleurs dans la fonction publique. Au cours de l'audit, nous avons beaucoup appris, au bureau, sur notre propre utilisation des données, car nous avons analysé notre travail selon les mêmes critères. Il nous arrive à nous aussi de ne pas utiliser les données comme nous le devrions.

Voilà pourquoi chaque ministère devrait examiner le rapport et réfléchir aux moyens à prendre pour apporter des améliorations.

**La sénatrice Dasko :** Merci.

**La sénatrice Moodie :** Merci, madame Hogan, de vos réponses réfléchies, détaillées et substantielles. Vous abattez une somme de travail impressionnante. Je tiens à vous féliciter, vous et votre équipe.

Je suis médecin et je sais que les antimicrobiens perdent de leur efficacité au fil du temps, ce qui complique la tâche de soigner les infections qui résistent à un grand nombre de médicaments. Pour contrer ce problème qui perdure depuis longtemps, un nouveau domaine d'étude, la gestion des antimicrobiens, a été établi. Nous avons acquis en outre une meilleure compréhension des variables multifactorielles en jeu, que vous avez mentionnées dans votre rapport.

Votre rapport indique que d'ici 2050, au Canada, un taux alarmant de 40 % des infections ne pourraient ne plus répondre aux antimicrobiens de première ligne. Étant donné que la mise en marché des médicaments dépend largement des sociétés pharmaceutiques, qui elles, répondent à la demande, et que le marché au Canada est petit, notre accès aux médicaments est tributaire des interventions du gouvernement.

À votre avis, le gouvernement en fait-il assez pour améliorer l'accès du marché canadien aux médicaments antimicrobiens — les nouveaux dont nous avons parlé — et à certaines avancées scientifiques...

**Mme Hogan :** Nous avons conclu notamment que le gouvernement n'en faisait pas assez pour contrer les problèmes connus concernant la résistance aux antimicrobiens. Vous avez raison de dire que le phénomène n'est pas nouveau.

Malheureusement, en 2018, un peu plus de 5 000 décès étaient attribués ou liés à la résistance aux antimicrobiens. Ce qui est triste, c'est que le médicament qui aurait — peut-être — pu aider ces personnes existait, mais n'était pas offert au Canada.

If we compare Canada to other countries, what we're seeing in other countries is they do have either regulatory measures they've taken or economic incentives to get pharmaceutical companies to increase access to Canada. Canada is a small market, and we didn't see much advancement in that area. When we sat back and asked why — this isn't a new problem — what we saw was that for the first time very recently, there has been dedicated money put toward advancing the response to antimicrobial resistance. Up until now, there has been money found in the two departments' budgets to fund more research than really addressing the bigger issue of increasing access.

Although you can have an action plan, if you don't have the funding behind it, very little progress will be made. We hope that with our recommendations and the fact that now there is some dedicated funding, hopefully we will see some progress.

**Senator Moodie:** This is a left-field question. Sorry about that. Can you project that pharmacare might change this landscape in terms of access, demand and buying power?

**Ms. Hogan:** The foundation of being the Auditor General is you make statements based in fact, and I cannot speculate —

**Senator Moodie:** You didn't find anything, then.

**Ms. Hogan:** No, and I cannot predict what will happen. I can tell you what data is out there and talk to you about facts.

**Senator Moodie:** Did your data suggest it might?

**Ms. Hogan:** I wish I had a crystal ball.

**The Chair:** Thank you, Senator Moodie. I have a couple of questions for you, Ms. Hogan, on report number 9 in terms of processing timelines and backlogs at Immigration, Refugees and Citizenship Canada. That is a file this committee regularly interacts on. We receive legislation and we review it. We have heard from the minister in the chamber about the backlogs and the new resources they are putting on the table to address them, yet I see in your report that access to online applications for refugees is difficult. The portals remain unavailable to refugees overseas or anywhere, and they still have to go through unsecured email, which I think you can appreciate can be tricky.

I read with surprise — I should say not with surprise but with concern — that the average wait time for privately sponsored refugees is, as you point out, 13 months. This is a program that

Si nous comparons le Canada à d'autres pays, nous voyons que des mesures réglementaires ou des mesures incitatives économiques sont en place pour pousser les sociétés pharmaceutiques à élargir l'accès aux médicaments au Canada. Le Canada est un petit marché et les progrès dans ce domaine sont minimes. Lorsque nous avons cherché des réponses — à ce problème qui n'est pas nouveau —, nous avons constaté que pour la première fois, très récemment, des fonds avaient été alloués à la lutte contre la résistance antimicrobienne. Jusqu'à présent, les fonds — prévus dans le budget de deux ministères — étaient davantage destinés à l'avancement de la recherche qu'à la question plus grave de l'accès aux médicaments.

Sans financement, les plans d'action ne se soldent que par des progrès minimes. Nous espérons qu'à la suite de vos recommandations, conjuguées au financement octroyé récemment, les choses vont progresser.

**La sénatrice Moodie :** Je vais poser une question un peu inusitée. Je suis désolée. Pensez-vous que l'assurance-médicaments pourrait changer la donne sur le plan de l'accès, de la demande et du pouvoir d'achat?

**Mme Hogan :** Le propre des fonctions de vérificatrice générale est de ne pas faire de déclarations qui ne s'appuient pas sur des faits. Je ne peux pas spéculer...

**La sénatrice Moodie :** Je conclus que vous n'avez rien trouvé.

**Mme Hogan :** Non. Je ne peux pas prédire ce qui va arriver, mais je peux vous parler des données disponibles et des faits vérifiables.

**La sénatrice Moodie :** Les données dont vous disposez laissent-elles entendre que ce serait le cas?

**Mme Hogan :** J'aimerais bien avoir une boule de cristal.

**La présidente :** Merci, sénatrice Moodie. J'ai quelques questions pour vous, madame Hogan, sur les temps d'attente et les demandes en arriéré à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, dont vous faites état dans le rapport n° 9. Le comité est souvent saisi du dossier de l'immigration. Nous recevons des projets de loi, que nous étudions. En Chambre, le ministre a parlé des arriérés et des nouvelles ressources mises en place pour les éponger. Pourtant, j'ai lu dans votre rapport que les réfugiés ont de la difficulté à accéder au processus de demandes en ligne. Ceux qui se trouvent à l'étranger n'ont toujours pas accès au portail. Ils doivent encore se résoudre à envoyer des courriels non protégés, ce qui peut être délicat, comme vous le savez.

J'ai été surprise — je devrais plutôt dire préoccupée — de lire que le temps d'attente moyen est de 13 mois pour les réfugiés parrainés par le secteur privé. À juste titre, le gouvernement

the government regularly struts the world stage on, and rightly so. It's a terrific program. It sets us apart, yet as you have uncovered the onion, there are problems.

The government has agreed with almost every recommendation, and they talk about work-in-progress, we're doing this, we're doing that. Are you able to assess whether the interventions that the government has said they will undertake will address the problems you have pointed out?

**Ms. Hogan:** There are a few issues there. I'll start with maybe the portal and then get to our recommendations and the progress.

I encourage members when you are writing a report or working following this hearing, I was at the House of Commons Standing Committee on Public Accounts last week with the deputy head of Immigration, Refugees and Citizenship Canada. In that hearing, she talked about the portal being available now to certain refugee programs. So there has been progress made since the report was finalized. I don't remember exactly which, so that's why I would refer you to some of the testimony she gave there.

I think the important thing to understand in the immigration folder is that there are things that are outside of the department's control and things that are inside the department's control. Some of the things that are outside are immigration levels or conditions in a country that limit access to documents. If we look at immigration levels, there's a certain level set every year, and that is the maximum number of individuals who can come into Canada.

In our report, we actually have a table that outlines that in many of the programs that we looked at — and we only looked at 8 out of 50 permanent resident programs — that they start the year off with an inventory or a backlog of applications greater than the actual immigration level for the coming year. Then you will add new applications.

**The Chair:** Supply and demand.

**Ms. Hogan:** So there will always be a wait time. What the department should then do is determine how they can improve those wait times by attacking the things they can control. What we found was that they had a lot of weaknesses in how they were managing the inventory of applications that they had, and that's where many of our recommendations were focused — spend time looking at the things that you can control.

vante régulièrement le programme sur la scène mondiale. C'est un programme formidable grâce auquel le Canada se démarque, mais l'examen approfondi que vous avez mené a mis au jour un certain nombre de problèmes.

Le gouvernement a accepté presque toutes les recommandations. Les responsables disent qu'ils continuent à travailler et déclinent les différentes mesures qu'ils mettent en place. Pouvez-vous déterminer si les interventions du gouvernement régleront les problèmes que vous avez relevés?

**Mme Hogan :** Nous avons noté un certain nombre de problèmes. Je vais commencer par le portail avant de parler de nos recommandations et des progrès réalisés.

Je voudrais mentionner aux sénateurs quelque chose dont ils pourront tenir compte lorsqu'ils rédigeront leur rapport ou effectueront leurs travaux à la suite de la réunion d'aujourd'hui. J'ai témoigné au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes la semaine dernière en compagnie de l'administratrice générale d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Cette dernière a indiqué que les réfugiés participant à certains programmes avaient désormais accès au portail. Des progrès ont donc été réalisés depuis la présentation du rapport. Comme je ne peux pas dire de mémoire quelle est la nature des progrès, je vous inviterais à consulter le témoignage livré par l'administratrice générale lors de la réunion en question.

Dans le dossier de l'immigration, il est important d'établir une distinction entre les éléments que le ministère peut contrôler et ceux qui échappent à son contrôle. La deuxième catégorie comporte les niveaux d'immigration et les circonstances qui limitent dans certains pays l'accès aux documents. À propos des niveaux d'immigration, un plafond est fixé chaque année qui indique le nombre maximal de personnes qui peuvent entrer au Canada.

Notre rapport renferme un tableau qui montre que bon nombre des programmes que nous avons examinés — nous avons seulement examiné 8 des 50 programmes de résidence permanente — commencent l'année avec un nombre de demandes reçues ou un arriéré de demandes plus élevé que le niveau d'immigration établi pour l'année suivante, auquel s'ajouteront, évidemment, les nouvelles demandes.

**La présidente :** C'est l'offre et la demande.

**Mme Hogan :** Il y aura toujours un temps d'attente. Le ministère devrait donc déterminer comment réduire ces délais en agissant sur les éléments dont il a le contrôle. Nous avons relevé de nombreuses lacunes dans le traitement des demandes présentées. Voilà pourquoi la plupart de nos recommandations visaient les aspects que le ministère peut contrôler.

One of the big contributors was that they had made a commitment in 2018 to look at capacity-based work allocation. What that means is determining how much capacity one office can handle and send the applications they can handle and spread it out. There are 87 offices across the country that handle permanent resident applications.

What we found is that they weren't doing that assessment. They would route applications to an office based on the country of residence where an applicant was when they made their demand. For example — and I'll bring it to life for you — we looked at two offices that have roughly the same number of employees, one in Italy and one in Tanzania. Tanzania, however, receives five times the number of applications, yet they have the same number of employees. A file that gets routed to the Tanzanian office will sit in a backlog much longer than a file that goes to an office in Rome. This is based on where you reside when you're applying.

That's why many of our recommendations to the department were about focusing on those unintended differential outcomes, the ones you can control, to speed up the process, because there are things outside of your control that you can't speed up. I hope that if they implement those recommendations, we will see an improvement in wait times, but there will always be a wait time when demand exceeds the volume accepted.

**The Chair:** Thank you, Ms. Hogan. I wish I had more time to go into this report a little bit, but I don't and I have to be fair to my colleagues.

**Senator Cormier:** You might have answered a bit of the questions I want to ask. It's almost a follow-up to hers.

[Translation]

In report 9, you say, and I quote:

However, processing times remained long in refugee and humanitarian programs, with applicants waiting almost 3 years for a decision at the end of 2022...

People in the refugee and humanitarian class are in a critical situation. Going back to their home country is unthinkable. They fear persecution for all sorts of reasons: religion, social standing, sexual orientation, and gender expression and identity. In your audit, did you ascertain why processing times were so long? If so, could your recommendations fix part of the problem?

Un des principaux accrocs est l'engagement pris en 2018 concernant l'évaluation de la charge de travail par rapport aux capacités des bureaux. Le ministère s'engageait à déterminer combien de demandes chaque bureau pouvait traiter, puis à envoyer et à répartir le nombre de demandes en conséquence. Le Canada compte 87 bureaux qui traitent les demandes de résidence permanente.

Or, nous avons découvert que le ministère ne faisait pas cette évaluation. Les demandes étaient transmises dans les bureaux en fonction du pays de résidence du demandeur au moment où ce dernier présente la demande. Pour donner un exemple concret, nous avons examiné deux bureaux comptant environ le même nombre d'employés, dont un en Italie et un autre en Tanzanie. Nous avons constaté que la Tanzanie recevait cinq fois plus de demandes, avec un nombre égal d'employés. Les demandes qui sont acheminées au bureau de la Tanzanie restent donc dans la pile beaucoup plus longtemps que les demandes acheminées au bureau à Rome. La répartition se fait en fonction du lieu de résidence du demandeur.

C'est pourquoi bon nombre des recommandations que nous avons adressées au ministère visaient à éliminer les écarts non intentionnels dans les résultats, ceux sur lesquels il a une incidence, afin d'accélérer le processus, car il y a aussi des choses sur lesquelles il n'a pas d'incidence et qu'il ne peut pas accélérer. J'espère que la mise en œuvre de ces recommandations améliorera les temps d'attente, mais il y aura toujours un temps d'attente lorsque le volume de demandes dépasse le volume accepté.

**La présidente :** Merci, madame Hogan. J'aimerais avoir plus de temps pour parler de ce rapport, mais je n'en ai pas plus et je dois être juste envers mes collègues.

**Le sénateur Cormier :** Vous avez probablement déjà répondu à une partie des questions que je voulais poser. Elles vont dans la même veine.

[Français]

Dans le rapport n° 9, vous faites valoir ceci :

[...] les délais de traitement des demandes présentées au titre des programmes de la catégorie des personnes réfugiées et protégées à titre humanitaire étaient restés longs : à la fin de 2022, les personnes présentant une demande attendaient presque trois ans avant qu'une décision ne soit rendue [...]

La situation des personnes réfugiées et protégées est critique. L'option du retour dans leur pays d'origine est inconcevable, car elles craignent d'être persécutées pour toutes sortes de raisons : religieuses, sociales, d'orientation sexuelle, d'expression de genre et d'identité de genre. Pouvez-vous expliquer si, dans votre enquête, vous avez constaté pourquoi ce délai est aussi long? Si oui, est-ce que les recommandations que vous proposez pourraient régler une partie du problème?

**Ms. Hogan:** I don't know whether something more specific is causing the problem in the case of refugee programs as opposed to other programs. The troubling part is that refugee program applicants don't have access to the same tools. For example, there was no electronic application portal. A number of refugee programs do not have service standards. Even if standards aren't met, there should be a target or goal, but there wasn't. A number of reasons account for why refugee program applicants wait so long.

I can't say whether the situation is different for the other programs. The concerns are all the same — the way applications are managed, the office where the application is sent for processing. When you have to wait a year or two more, you have to provide a lot of updated documents, and that is very tough to do in some countries. The issues are numerous. More regular or faster processing times would certainly be better.

**Senator Cormier:** Do you know whether the methods for access are culturally appropriate given the places where refugees are from?

**Ms. Hogan:** It's interesting because we looked at the approaches of certain offices. During the pandemic, when people weren't travelling, it wasn't possible to conduct in-person interviews, so some offices changed their process, but those best practices were not shared.

No, we didn't examine it through a cultural lens. The examination we did really focused on the basics. Do you know where all the applications are? How are you going to improve application processing? At a basic level, we are talking about processing an inventory of paper applications, and even on that front, there were a lot of improvements.

We found that the department did not analyze differential outcomes on the basis of race, country of origin or country of residence. We recommended that the department perform an analysis to identify barriers and weaknesses in how applications are managed. It has a lot of work to do to improve processing, but it also has a lot to do in terms of identifying unconscious bias in how applications are processed.

**Senator Cormier:** Thank you.

[English]

**Senator Osler:** My question is on Report 6, *Antimicrobial Resistance*, and the report references the One Health approach, which recognizes the interrelationship between humans, animals and the environment in antimicrobial resistance.

**Mme Hogan :** Je ne sais pas s'il y a une cause profonde plus spécifique pour les programmes de réfugiés que pour les autres programmes. Ce qui était préoccupant, c'est que les demandeurs réfugiés n'ont pas accès aux mêmes outils. Par exemple, il n'y avait pas de portail pour faire une demande automatisée. Il n'y a pas de normes de service pour plusieurs des programmes de réfugiés. Même si les normes sont inexistantes, il devrait quand même y avoir un objectif ou un but, mais il n'y en avait pas. Plusieurs éléments contribuent au fait que les programmes de réfugiés attendent si longtemps.

Je ne pourrais dire si c'est différent pour les autres programmes. Ce sont toutes les mêmes préoccupations, comme la gestion des demandes et l'endroit où elles sont envoyées. Quand il y a un délai d'un an ou deux, il faut remettre beaucoup de documents à jour, et c'est très difficile dans certains pays. Il y a beaucoup d'enjeux. Traiter les demandes plus régulièrement ou plus rapidement serait certainement préférable.

**Le sénateur Cormier :** Savez-vous si la manière d'avoir accès aux ressources est culturellement appropriée en fonction des endroits d'où viennent les réfugiés?

**Mme Hogan :** C'est intéressant, parce qu'on a étudié les approches que certains bureaux ont prises. Lors de la pandémie, lorsque les gens ne pouvaient plus voyager, on ne pouvait pas faire des entrevues face à face. Certains bureaux ont changé leur approche, mais ces meilleures pratiques ne sont pas partagées.

Non, on n'a pas approché la question du côté culturel. Nous sommes plutôt allés à la base : « Savez-vous où sont toutes les demandes et comment pouvez-vous améliorer leur traitement? » À la base, il s'agit d'un traitement de feuilles d'inventaire et même de ce côté, il y avait beaucoup d'améliorations.

On a constaté que le ministère n'analysait pas les résultats différentiels de ce côté. Ils ne regardaient ni la race, ni le pays d'origine, ni le pays de résidence. On a recommandé de faire analyse pour identifier les obstacles et les lacunes dans la gestion des dossiers. Ils ont beaucoup de travail à faire de ce côté pour améliorer les processus, mais aussi pour identifier s'il y a des biais inconscients dont ils ne sont pas au fait dans le traitement des demandes.

**Le sénateur Cormier :** Merci.

[Traduction]

**La sénatrice Osler :** Ma question porte sur le rapport 6, *Résistance aux antimicrobiens*, dans lequel vous faites mention de l'approche « Un monde, une santé », qui tient compte de l'interrelation qui existe entre les humains, les animaux et l'environnement dans la résistance aux antimicrobiens.



The report acknowledges that food animals account for approximately 80% of medically important antibiotic use in Canada. My question relates to the efforts directed toward antimicrobial use in humans versus animals. Can you comment if the audit found more regulatory gaps, policy gaps, oversight gaps in the human antimicrobial use sector compared to antimicrobial use in the animal sector? Are there more gaps in one versus the other?

**Ms. Hogan:** I have called up a friend. I have asked Ms. Armutlu come join us at the table so she could add to the answer.

This is the second time we looked at it, and we did see some progress, and some of the progress was on the animal side in that there were guidelines added around better reporting of what's in animal feed, some prescription guidelines there. We saw a little bit more progress I would say on the animal feed side versus the human side. I will see if Ms. Armutlu has anything else she would like to add.

**Markirit Armutlu, Principal, Office of the Auditor General of Canada:** Absolutely. I could add that we did not look at antibiotic use in veterinary medicine that was not important to human health. We really focused on antibiotics that were important to human health. Even at that, there's a significant amount being used in veterinary medicine, but we did see, as Ms. Hogan said, good improvements in that area, but still, as the report indicated, more needed to be done.

**Senator Osler:** Okay, thank you.

**Senator Burey:** Thank you again for this really great information. I would like, Auditor General, for you to expand more on the role of Statistics Canada. You sort of alluded to it in a previous answer. How could they improve the data collection, analysis, maybe even a cohesive culture change across government?

**Ms. Hogan:** I don't think Statistics Canada needs to improve how it collects data and analyzes it, but departments need to reach out to them and use them more and feed them data and pull data, right?

The more sharing of its data that the public service can do, the better. That being said, our census data does take a long time to come out and get analyzed, but I think Statistics Canada is underutilized. I'm sure the chief statistician may not be happy with me now. He may get a lot of people knocking on his door,

Vous y rappelez qu'environ 80 % des antimicrobiens importants sur le plan médical qui sont utilisés au Canada sont administrés aux animaux destinés à l'alimentation. Ma question porte sur les efforts déployés pour régir l'utilisation d'antimicrobiens chez les humains plutôt que chez les animaux. Pouvez-vous nous dire si l'audit a révélé davantage de lacunes en matière de réglementation, de politique et de surveillance lorsque les antimicrobiens sont utilisés chez l'humain ou chez les animaux? Y a-t-il plus de lacunes d'un côté ou de l'autre?

**Mme Hogan :** Je viens de demander à ma collègue, Mme Armutlu, de se joindre à nous à la table pour compléter ma réponse à cette question.

C'est la deuxième fois que nous nous penchons sur la question, et nous avons observé certains progrès, notamment du côté des animaux, puisque des lignes directrices ont été ajoutées pour mieux rendre compte de ce qui se trouve dans les aliments pour animaux. Il y a aussi de nouvelles lignes directrices sur les antimicrobiens prescrits. Nous avons observé un peu plus de progrès, je dirais, en ce qui touche les aliments pour animaux qu'en ce qui touche l'utilisation chez les humains. Je vais voir si Mme Armutlu a quelque chose à ajouter.

**Markirit Armutlu, directrice principale, Bureau du vérificateur général du Canada :** Absolument. J'ajouterais que nous ne nous sommes pas penchés sur l'utilisation d'antibiotiques en médecine vétérinaire sans incidence sur la santé humaine. Nous nous sommes concentrés sur les antibiotiques importants pour la santé humaine. Même là, beaucoup d'antibiotiques sont utilisés en médecine vétérinaire, mais nous avons constaté de bonnes améliorations à cet égard, comme l'a dit Mme Hogan, même s'il reste encore beaucoup à faire, comme nous l'indiquons dans le rapport.

**La sénatrice Osler :** Très bien. Merci.

**La sénatrice Burey :** Je vous remercie encore une fois pour ces excellents renseignements. J'aimerais, madame la vérificatrice générale, que vous nous parliez davantage du rôle de Statistique Canada. Vous y avez fait allusion dans une réponse précédente. Comment le ministère pourrait-il améliorer la collecte et l'analyse des données, et peut-être même susciter un changement de culture cohérent dans l'ensemble du gouvernement?

**Mme Hogan :** Je ne pense pas que Statistique Canada doive améliorer la façon dont il collecte les données et les analyse, mais les ministères devraient faire davantage appel à ses services, l'alimenter en données et utiliser ses données, vous voyez?

Plus la fonction publique pourra mettre ses données en commun, le mieux ce sera. Cela dit, nos données de recensement mettent du temps à sortir et à être analysées, mais je pense que Statistique Canada est sous-utilisé. Je suis sûre que le statisticien en chef ne serait pas content de m'entendre. Il se peut que

but we really have renewed our engagement with them to help sometimes because we know it's a gap that people just don't know how to make linkages sometimes between data, and they are really an expert there. I think it's more about everyone using them.

There are issues that the public service has to overcome such as privacy of information, and when you collect information you have to tell people why you're collecting and what you plan on doing with it. Some of those issues also include changing processes and habits to more regularly say we might use it for other purposes. That has to happen globally before a bigger interaction and sharing of information can happen in the federal government.

It might sound simple, but it isn't always simple to accomplish when you think about privacy rules and so on.

**Senator Burey:** Thank you.

**The Chair:** Thank you, Ms. Hogan. It's a real privilege for us to have you and your team with us, and I hope we can repeat this, so you will forgive me a little if I go slightly off topic but remain on the general theme of inclusion of racialized employees.

You have a team. How are you doing? What measures have you taken that have proven successful, or to be best in class? After all, people in glass houses, you know that. You know where that goes.

**Ms. Hogan:** I know the expression very well. How are we doing? We're making strides, but we have a lot of work left to do.

I can talk about our own employment equity targets. We are definitely exceeding them in some areas and not meeting in others, especially when it comes to representation from Indigenous people.

While I might have a large representation of visible minorities in my organization, I don't have it in my senior ranks, in my leadership team, and I have been working hard at trying to improve that. I have a small leadership team, so although I have made strides, I can't publicly talk about it because of the requirements that unless you have five or more individuals, so you can't really talk about it. I can only eventually maybe one day show all of you.

beaucoup de gens frappent à sa porte, mais nous avons vraiment renouvelé notre engagement auprès du ministère pour qu'il nous aide parfois, parce que nous savons que bien des gens ne savent tout simplement pas comment faire des liens entre les données, alors que les statisticiens sont vraiment des experts en la matière. Je pense qu'il faut surtout que tout le monde utilise leurs services.

La fonction publique a quelques difficultés à surmonter, comme celle de la confidentialité des informations. Lorsqu'on recueille des informations, il faut dire aux gens pourquoi on le fait et ce qu'on a l'intention d'en faire. Il faudrait sans doute revoir certaines habitudes et certaines façons de faire, et dire plus souvent que nous pourrions utiliser les informations recueillies à d'autres fins. Ce doit être la même chose partout dans le monde avant qu'une plus grande interaction et un plus grand partage des informations puissent avoir lieu au sein du gouvernement fédéral.

Cela peut sembler simple, mais ce n'est pas toujours facile à réaliser si l'on pense aux règles sur la protection de la vie privée, entre autres.

**La sénatrice Burey :** Merci.

**La présidente :** Merci, madame Hogan. C'est un véritable privilège de vous avoir avec nous, vous et votre équipe, et j'espère que nous pourrions répéter l'expérience, alors vous me pardonneriez si je m'écarte un peu du sujet, tout en restant sur le thème général de l'inclusion des employés racisés.

Vous avez votre propre équipe. Comment vous en tirez-vous à ce chapitre? Quelles mesures avez-vous prises qui se sont avérées efficaces ou qui seraient parmi les meilleures? Après tout, vous savez ce que c'est que de vivre dans des maisons de verre. Vous savez où cela mène.

**Mme Hogan :** Je connais très bien l'expression. Comment nous en tirons-nous? Nous faisons des progrès, mais nous avons encore fort à faire.

Je peux vous parler de nos propres objectifs d'équité en matière d'emploi. Nous les dépassons à certains endroits, mais nous ne les atteignons pas ailleurs, notamment en ce qui concerne la représentation des populations autochtones.

Si les minorités visibles sont largement représentées au sein de mon organisation, ce n'est pas le cas parmi les cadres supérieurs, dans l'équipe de direction, malgré tous mes efforts pour améliorer la situation. J'ai une petite équipe de direction, donc même s'il y a des améliorations, je ne peux pas en parler publiquement à cause des règles qui font qu'on ne peut pas vraiment en parler si une équipe ne compte pas au moins cinq personnes. Peut-être qu'un jour, je pourrai vous la montrer à tous.

When we started the journey on the inclusive workplace audit, I stopped partway through and said, “Wait, we cannot be making recommendations when we haven’t even looked at ourselves,” and so I did ask the team to sit down with our HR folks in our office and hold ourselves and assess ourselves against the same 11 elements that we assessed these six departments against. We did not do as well as I had hoped. We didn’t meet six of the 11 elements, and we partially met five others.

After we reported this report publicly, we shared that information with our entire office and said, “We have a lot of work to do and we need your help.” We do have a bit of an action plan, but one of the areas we were short on was undertaking a lot of consultation with our own racialized employees. So we have to do that better in the coming years and months.

Like many departments, we are victims of tracking some inputs and not always the outputs, even though that is something we say to everyone. I am very happy to tell you that we have a big journey ahead of us, like everyone else in the public service, and that’s why I tell you this is something every department should look at and read. We can all do better.

**The Chair:** Thank you for sharing that with us, Ms. Hogan. We look forward to seeing you again. Your work prods us every now and then to undertake studies of our own, or to invite you to come to our committee.

I would wish all my colleagues, a very merry Christmas and holiday break and a happy New Year. This will be the last time we see each other before we reconvene in February if all things go according to plan. Thank you again to our witnesses, our colleagues and the staff everywhere. Have a great break.

(The committee adjourned.)

Lorsque nous avons commencé notre audit sur le milieu de travail inclusif, je me suis arrêtée à mi-chemin, en me disant que nous ne pouvions pas faire de recommandations en ce sens sans réfléchir à ce que nous faisons nous-mêmes. J’ai donc demandé à l’équipe de faire l’exercice, avec les ressources humaines de notre bureau, de nous évaluer nous-mêmes en fonction des 11 critères que nous utilisons pour évaluer ces six ministères. Nos résultats n’étaient pas aussi bons que je l’espérais. Il y avait six des onze critères auxquels nous ne répondions pas, et nous répondions partiellement à cinq autres.

Après avoir rendu ce rapport public, nous avons partagé cette information avec l’ensemble de notre bureau et nous avons fait remarquer à notre équipe que nous avions beaucoup de travail à faire et que nous avions besoin de l’aide de chacun pour cela. Nous disposons d’un plan d’action, mais l’un des éléments pour lesquels nous n’étions pas à la hauteur était celui de la consultation de nos propres employés racisés. Nous devons donc nous améliorer à cet égard dans les années et les mois à venir.

Comme beaucoup de ministères, nous faisons le suivi des intrants, dans une certaine mesure, mais pas toujours celui des résultats, même si c’est quelque chose que nous disons à tout le monde. Je suis très heureuse de vous dire que nous avons un long chemin à parcourir, comme tout le monde dans la fonction publique, c’est pourquoi je vous dis que c’est une chose à laquelle tous les ministères devraient porter attention. Nous pouvons tous faire mieux.

**La présidente :** Merci d’avoir partagé tout cela avec nous, madame Hogan. Nous nous réjouissons de vous revoir. Votre travail nous inspire parfois des études ici même, ou nous donne envie de vous inviter à comparaître.

Je souhaite à tous mes collègues de très joyeuses Fêtes et une bonne année. C’est la dernière fois que nous nous voyons avant la reprise, en février, si tout se passe comme prévu. Merci encore à nos témoins, à nos collègues et à tout le personnel. Je vous souhaite de bonnes vacances.

(La séance est levée.)

---