

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session
Forty-second Parliament, 2015-16-17-18

Première session de la
quarante-deuxième législature, 2015-2016-2017-2018

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

NATIONAL FINANCE

FINANCES NATIONALES

Chair:
The Honourable PERCY MOCKLER

Président :
L'honorable PERCY MOCKLER

Tuesday, October 16, 2018
Wednesday, October 17, 2018

Le mardi 16 octobre 2018
Le mercredi 17 octobre 2018

Issue No. 76

Fascicule n° 76

Ninth and tenth meetings:
Main Estimates for the fiscal year
ending March 31, 2019

Neuvième et dixième réunions :
Budget principal des dépenses pour l'exercice
se terminant le 31 mars 2019

WITNESSES:
(See back cover)

TÉMOINS :
(Voir à l'endos)

STANDING SENATE COMMITTEE ON
NATIONAL FINANCE

The Honourable Percy Mockler, *Chair*

The Honourable Mobina S.B. Jaffer, *Deputy Chair*

The Honourable André Pratte, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Andreychuk	Marshall
Day	Moncion
* Day	Neufeld
(or Mercer)	* Smith
Deacon (<i>Nova Scotia</i>)	(or Martin)
Deacon (<i>Ontario</i>)	* Woo
Eaton	(or Saint-Germain)
Forest	
* Harder, P.C.	
(or Bellemare)	
(or Mitchell)	

*Ex officio members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 12-5 and to the order of the Senate of November 7, 2017, membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Marshall replaced the Honourable Senator Poirier (*October 17, 2018*).

The Honourable Senator Poirier replaced the Honourable Senator Marshall (*October 15, 2018*).

The Honourable Senator Deacon (*Nova Scotia*) was added to the membership (*October 5, 2018*).

The Honourable Senator Black (*Alberta*) was removed from the membership of the committee, substitution pending (*October 5, 2018*).

The Honourable Senator Neufeld replaced the Honourable Senator Oh (*October 2, 2018*).

The Honourable Senator Marshall replaced the Honourable Senator Poirier (*October 2, 2018*).

The Honourable Senator Forest replaced the Honourable Senator Miville-Dechêne (*October 2, 2018*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES
FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Percy Mockler

Vice-présidente : L'honorable Mobina S.B. Jaffer

Vice-président : L'honorable André Pratte

et

Les honorables sénateurs :

Andreychuk	Marshall
Day	Moncion
* Day	Neufeld
(ou Mercer)	* Smith
Deacon (<i>Nouvelle-Écosse</i>)	(ou Martin)
Deacon (<i>Ontario</i>)	* Woo
Eaton	(ou Saint-Germain)
Forest	
* Harder, C.P.	
(ou Bellemare)	
(ou Mitchell)	

* Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 12-5 du Règlement et à l'ordre adopté par le Sénat le 7 novembre 2017, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénatrice Marshall a remplacé l'honorable sénatrice Poirier (*le 17 octobre 2018*).

L'honorable sénatrice Poirier a remplacé l'honorable sénatrice Marshall (*le 15 octobre 2018*).

L'honorable sénateur Deacon (*Nouvelle-Écosse*) a été ajouté à la liste des membres du comité (*le 5 octobre 2018*).

L'honorable sénateur Black (*Alberta*) a été retiré de la liste des membres du comité, remplacement à venir (*le 5 octobre 2018*).

L'honorable sénateur Neufeld a remplacé l'honorable sénateur Oh (*le 2 octobre 2018*).

L'honorable sénatrice Marshall a remplacé l'honorable sénatrice Poirier (*le 2 octobre 2018*).

L'honorable sénateur Forest a remplacé l'honorable sénatrice Miville-Dechêne (*le 2 octobre 2018*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, October 16, 2018
(180)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Deacon (*Nova Scotia*), Deacon (*Ontario*), Forest, Mockler, Moncion, Neufeld, Poirier and Pratte (9).

In attendance: Alex Smith and Shaowei Pu, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, April 18, 2018, the committee continued its consideration of the expenditures set out in the main estimates for the fiscal year ending March 31, 2019. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 67.*)

WITNESSES:

Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated:

Claude Lachance, Senior Director, Administration;

Nathalie Lessard, Director, Communications.

Windsor-Detroit Bridge Authority:

Bryce Phillips, Chief Executive Officer;

Kevin Wilkinson, Controller, Interim Chief Financial Officer.

Privy Council Office:

Matthew Shea, Assistant Deputy Minister, Corporate Services and Chief Financial Officer;

Marian Campbell Jarvis, Assistant Secretary to the Cabinet, Social Development Policy;

Matthew Mendelsohn, Deputy Secretary to the Cabinet, Office of the Deputy Secretary to the Cabinet, Results and Delivery.

The chair made a statement.

Mr. Lachance and Mr. Phillips each made a statement and, together with Ms. Lessard, answered questions.

At 10:31 a.m., the committee suspended.

At 10:37 a.m., the committee resumed.

Mr. Shea made a statement and, together with Mr. Mendelsohn and Ms. Campbell Jarvis, answered questions.

At 11:33 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 16 octobre 2018
(180)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 30, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Deacon (*Nouvelle-Écosse*), Deacon (*Ontario*), Forest, Mockler, Moncion, Neufeld, Poirier et Pratte (9).

Également présents : Alex Smith et Shaowei Pu, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 18 avril 2018, le comité poursuit son examen des dépenses prévues au Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 67 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée :

Claude Lachance, directeur principal, Administration;

Nathalie Lessard, directrice, Communications.

Autorité du pont Windsor-Detroit :

Bryce Phillips, premier dirigeant;

Kevin Wilkinson, contrôleur, dirigeant principal des finances par intérim.

Bureau du Conseil privé :

Matthew Shea, sous-ministre adjoint, Services ministériels et dirigeant principal des finances;

Marian Campbell Jarvis, secrétaire adjointe du Cabinet, Politique du développement social;

Matthew Mendelsohn, sous-secrétaire du Cabinet, Bureau du sous-secrétaire du Cabinet, Résultats et livraison.

Le président fait une déclaration.

MM. Lachance et Phillips font chacun une déclaration et, avec Mme Lessard, répondent aux questions.

À 10 h 31, la séance est suspendue.

À 10 h 37, la séance reprend.

M. Shea fait une déclaration et, avec M. Mendelsohn et Mme Campbell Jarvis, répond aux questions.

À 11 h 33, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, Wednesday, October 17, 2018
(181)

[Translation]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Deacon (*Nova Scotia*), Deacon (*Ontario*), Forest, Mockler, Moncion, Neufeld and Pratte (8).

Other senator present: The Honourable Senator Oh (1).

In attendance: Alex Smith and Shaowei Pu, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, April 18, 2018, the committee continued its consideration of the expenditures set out in the main estimates for the fiscal year ending March 31, 2019. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 67.*)

WITNESSES:

Atomic Energy of Canada Limited:

Richard Sexton, President and Chief Executive Officer;

Shannon Quinn, Vice President, Science, Technology and Commercial Oversight.

Canadian Air Transport Security Authority:

Michael Saunders, President and Chief Executive Officer;

Nancy Fitchett, Acting Vice President, Corporate Affairs and Chief Financial Officer.

National Research Council Canada:

Iain Stewart, President;

Dale MacMillan, Vice President, Corporate Services and Chief Financial Officer.

DECLARATIONS OF PRIVATE INTERESTS

At 6:47 p.m., pursuant to rule 15-7(1) and subsection 12(1) of the *Ethics and Conflict of Interest Code for Senators*, a declaration of private interest was made as follows:

The Honourable Senator Deacon (*Nova Scotia*), by oral declaration, as part of the study on the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2019, declared that one of his companies benefited from National Research Council Canada's Industrial Research Assistance Program (IRAP).

At 6:50 p.m., Mr. Sexton, Mr. Saunders and Mr. Stewart each made a statement and, together with Ms. Quinn and Ms. Fitchett, answered questions.

OTTAWA, le mercredi 17 octobre 2018
(181)

[Français]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Deacon (*Nouvelle-Écosse*), Deacon (*Ontario*), Forest, Mockler, Moncion, Neufeld et Pratte (8).

Autre sénateur présent : L'honorable sénateur Oh (1).

Également présents : Alex Smith et Shaowei Pu, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 18 avril 2018, le comité poursuit son examen des dépenses prévues au budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 67 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Énergie atomique du Canada limitée :

Richard Sexton, président et premier dirigeant;

Shannon Quinn, vice-présidente, Science, technologie et supervision commerciale.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien :

Michael Saunders, président et chef de la direction;

Nancy Fitchett, vice-présidente par intérim, Affaires organisationnelles et chef des services financiers.

Conseil national de recherches Canada :

Iain Stewart, président;

Dale MacMillan, vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière.

DÉCLARATION D'INTÉRÊTS PERSONNELS

À 18 h 47, conformément à l'article 15-7(1) du Règlement et au paragraphe 12(1) du *Code régissant l'éthique et les conflits d'intérêts des sénateurs*, une déclaration d'intérêts personnels a été faite comme suit :

L'honorable sénateur Deacon (*Nouvelle-Écosse*), par déclaration orale, dans le cadre de l'étude du Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019, a déclaré qu'une de ses sociétés a profité du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches Canada.

À 18 h 50, M. Sexton, M. Saunders et M. Stewart font chacun une déclaration et, avec Mme Quinn et Mme Fitchett, répondent aux questions.

At 8:15 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

À 20 h 15, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTEST:

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Gaëtane Lemay

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Tuesday, October 16, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m. to examine the expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2019.

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

[*English*]

The Chair: Good morning. My name is Percy Mockler. I am a senator from New Brunswick and chair of the committee. I wish to welcome all those who are with us in the room and viewers across the country who may be watching on television or online. As a reminder to those watching, the committee hearings are open to the public and also available online at sencanada.ca.

[*Translation*]

I will now ask the honourable senators to introduce themselves, starting on my left.

Senator Pratte: André Pratte from Quebec.

[*English*]

Senator C. Deacon: Colin Deacon, Nova Scotia.

Senator M. Deacon: Marty Deacon, Ontario.

[*Translation*]

Senator Poirier: Rose-May Poirier from New Brunswick. Welcome.

[*English*]

Senator Neufeld: Richard Neufeld, British Columbia.

The Chair: Thank you. I would also like to recognize the clerk of the committee, Ms. Gaëtane Lemay, and our two analysts, Alex Smith and Shaowei Pu, who team up to support the work of the Standing Senate Committee on National Finance.

[*Translation*]

Honourable senators and members of the public, the mandate of this committee is to examine matters relating to federal estimates generally and Canada's public finances.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mardi 16 octobre 2018.

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 30, pour examiner les dépenses prévues dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019.

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

[*Traduction*]

Le président : Bonjour. Je m'appelle Percy Mockler, sénateur du Nouveau-Brunswick et président du comité. Je veux souhaiter la bienvenue à ceux qui sont ici avec nous et à ceux qui regardent peut-être la séance à la télévision ou en ligne aux quatre coins du pays. Je rappelle à ceux qui nous regardent que les audiences du comité sont ouvertes au public et peuvent aussi être visionnées en ligne à sencanada.ca.

[*Français*]

J'aimerais maintenant demander aux honorables sénateurs de se présenter, en commençant à ma gauche.

Le sénateur Pratte : André Pratte, du Québec.

[*Traduction*]

Le sénateur C. Deacon : Colin Deacon, de Nouvelle-Écosse.

La sénatrice M. Deacon : Marty Deacon, de l'Ontario.

[*Français*]

La sénatrice Poirier : Rose-May Poirier, du Nouveau-Brunswick. Bienvenue.

[*Traduction*]

Le sénateur Neufeld : Richard Neufeld, de la Colombie-Britannique.

Le président : Merci. Je voudrais aussi souligner la présence de la greffière du comité, Mme Gaëtane Lemay, et de nos deux analystes, Alex Smith et Shaowei Pu, qui font équipe pour appuyer les travaux du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

[*Français*]

Honorables sénateurs et honorables sénatrices, membres du public, le mandat de notre comité consiste à examiner les prévisions budgétaires en général et les finances publiques canadiennes.

[English]

Today we continue our examination of the expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2019, which were referred to this committee on April 18, 2018.

In the spring, the committee held seven meetings on the Main Estimates, where officials from 15 federal organizations across Canada appeared to answer questions. A first interim report was tabled in the Senate of Canada on June 18, 2018.

Today, honourable senators, we resume our study with other organizations that we have not heard from yet.

[Translation]

For the first hour, we have before us the representatives of two Crown corporations responsible for the management of major strategic infrastructure. The corporations carry out construction, rehabilitation and reinforcement projects on the infrastructure under their responsibility and oversee its operation and maintenance. We are pleased to welcome, from the Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated, Claude Lachance, Senior Director, Administration, and Nathalie Lessard, Director, Communications.

[English]

From the Windsor-Detroit Bridge Authority, we have Mr. Bryce Phillips, Chief Executive Officer, accompanied by Mr. Kevin Wilkinson, Controller, Interim Chief Financial Officer.

To the witnesses, thank you for accepting our invitation.

[Translation]

The clerk is telling me that Mr. Lachance will go first with his presentation, followed by Mr. Phillips.

Mr. Lachance, please go ahead.

Claude Lachance, Senior Director, Administration, Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated: Members of the committee, good morning. I am pleased to appear before you today to present the Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated, JCCBI for short. Joining me is Nathalie Lessard, our Director of Communications.

Our corporation is a manager of federal infrastructure that includes bridges, highways and tunnels in the Greater Montreal region. Incorporated in 1978, JCCBI will celebrate its fortieth anniversary on November 3. During these four decades, the corporation has undergone many transformations, experienced

[Traduction]

Aujourd'hui, nous poursuivons notre examen des dépenses prévues dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019, dossier qui a été renvoyé au comité le 18 avril 2018.

Au printemps, le comité a tenu sept séances sur le budget principal des dépenses, au cours desquelles 15 organisations fédérales du Canada ont comparu pour répondre aux questions. Un premier rapport provisoire a été déposé au Sénat du Canada le 18 juin 2018.

Aujourd'hui, mesdames et messieurs, nous reprenons notre étude avec d'autres organisations que nous n'avons pas encore entendues.

[Français]

Pour la première heure, nous avons réuni devant nous les représentants de deux sociétés d'État responsables d'ouvrages stratégiques dont elles assurent les projets de construction, de réfection et de renforcement, de même que leur opération et leur entretien. Nous recevons, de la société Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée, M. Claude Lachance, directeur principal de l'Administration, accompagné de Mme Nathalie Lessard, directrice des communications.

[Traduction]

Nous recevons également M. Bryce Phillips, premier dirigeant, et M. Kevin Wilkinson, contrôleur et dirigeant principal des finances par intérim, de l'Autorité du pont Windsor-Detroit.

Nous remercions les témoins d'avoir accepté notre invitation.

[Français]

La greffière m'informe que M. Lachance prendra d'abord la parole afin de nous faire sa présentation et qu'il sera suivi ensuite de M. Phillips.

Monsieur Lachance, la parole est à vous.

Claude Lachance, directeur principal, Administration, Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée : Mesdames et messieurs les membres du comité, bonjour. Je suis heureux de vous présenter aujourd'hui la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée (la société). Je suis accompagné de Mme Nathalie Lessard, directrice des communications.

Notre société est gestionnaire d'infrastructures fédérales qui comprennent des ponts, des autoroutes et des tunnels de la grande région de Montréal. Constituée en 1978, elle célébrera son 40^e anniversaire le 3 novembre prochain. Au cours de ces quatre décennies, elle a connu diverses transformations et une

significant growth and met many technical challenges, while carrying out major projects, which I will briefly review.

For 20 years, from 1978 to 1998, JCCBI was a subsidiary of the St. Lawrence Seaway Management Corporation. In 1998, it then became a wholly owned subsidiary of the Federal Bridge Corporation Limited. In February 2014, JCCBI became a parent Crown corporation.

While, initially, JCCBI was responsible only for the Jacques Cartier and Champlain bridges, our portfolio, as of 2018, includes three major bridges: the Jacques Cartier Bridge, the current Champlain Bridge and the federal section of the Honoré Mercier Bridge. JCCBI is also responsible for two shorter-span bridges, the Clément Bridge and the Nuns' Island bypass bridge, as well as three related structures, the federal section of the Bonaventure Expressway, the Champlain Bridge Ice Control Structure and the Melocheville Tunnel.

As for the current Champlain Bridge, allow me to reassure you. Since 2014, JCCBI has deployed an ambitious program to reinforce and monitor the structure. Its 100 edge girders and 39 out of the 45 pier caps have been reinforced, and over 335 sensors have been installed to let us constantly monitor the bridge. We also conduct quarterly inspections that we diligently manage. The Champlain Bridge is therefore reinforced, monitored, stable and safe.

Our structures are crossed over by more than 110 million vehicles a year, which is why mobility is a core part of our mission and informs everything we do. JCCBI's mission is to help users get where they need to go and ensure the safety and longevity of our infrastructure by applying systemic management based on a sustainable development approach.

Given that we are nearing our fortieth anniversary, I will give a brief overview of the major projects that have taken place on our structures.

Since 1990, we have conducted three ambitious deck replacement projects. For the Champlain Bridge, it was done in 1991-92, and for the Jacques Cartier Bridge, it took place in 2001-02. From 2008 to 2016, the deck replacement of the Honoré Mercier Bridge was one of the largest contracts ever carried out by Indigenous contractors and workers in Canada. In 2017, we spearheaded the exceptional illumination installation on the Jacques Cartier Bridge, a flagship project for the celebration of Canada's one hundred and fiftieth anniversary and Montreal's three hundred and seventy-fifth anniversary.

JCCBI must ensure the safety of its infrastructure at all times. The corporation has implemented inspection programs combined with detailed surveys, additional ad hoc investigations, along with load-bearing capacity studies. We ensure that we have the latest relevant data to make informed decisions about

croissance importante, en plus de relever plusieurs défis techniques et de réaliser de grands projets que je vous présenterai brièvement.

De 1978 à 1998, soit pendant 20 ans, elle a été une filiale de l'administration de la Voie maritime du Saint-Laurent. Puis, en 1998, elle relevait de la Société des ponts fédéraux Limitée. En février 2014, PJCCI est devenue une société d'État mère.

Si, initialement, la société n'était responsable que des ponts Jacques-Cartier et Champlain, en 2018, son portefeuille comprend trois grands ponts, soit le pont Jacques-Cartier, le pont Champlain actuel, ainsi que la portion fédérale du pont Honoré-Mercier. À cela s'ajoutent deux ponts de plus petite portée, soit le pont Clément et le pont de contournement, ainsi que trois infrastructures connexes : la section fédérale de l'autoroute Bonaventure, l'estacade du pont Champlain et le tunnel de Melocheville.

Pour ce qui est de l'actuel pont Champlain, je me permettrai de vous rassurer. La société a déployé depuis 2014 un ambitieux programme de renforcement et de surveillance de cet ouvrage. Les 100 poutres de rive, ainsi que 39 des 45 chevêtres ont été renforcés, en plus de 335 capteurs qui ont été installés et qui assurent une surveillance en continu de la structure. Par ailleurs, nous procédons à des inspections trimestrielles que nous gérons assidûment. Le pont Champlain est donc renforcé, surveillé, stable et sécuritaire.

Nos ouvrages accueillent plus de 110 millions de véhicules par année. C'est pourquoi la mobilité est au cœur de notre mission et de nos actions. En fait, la société s'est donné la mission d'assurer la mobilité des usagers, la sécurité et la pérennité des infrastructures en préconisant une gestion systémique selon une approche de développement durable.

À l'aube de notre 40^e anniversaire, je vous dresse un bref portrait des grands projets qui se sont succédé sur nos ouvrages.

Depuis 1990, nous avons mené trois ambitieux projets de remplacement de tabliers, dont celui du pont Champlain en 1991-1992 et celui du pont Jacques-Cartier en 2001-2002. De 2008 à 2016, le remplacement du tablier du pont Honoré-Mercier a constitué l'un des plus importants contrats réalisés par des entrepreneurs et travailleurs autochtones au Canada. En 2017, nous avons mené un incomparable projet d'illumination du pont Jacques-Cartier, l'un des projets phares des célébrations du 150^e anniversaire du Canada et du 375^e anniversaire de la Ville de Montréal.

La société doit assurer la sécurité de ses infrastructures en tout temps. Elle a mis en place des programmes d'inspection jumelés à des relevés détaillés et des investigations ponctuelles supplémentaires, ainsi que des études de capacité portante. Elle s'assure ainsi de disposer de l'information pertinente et à jour

our maintenance repair programs for the short, medium and long term.

Work is scheduled from a more long-term perspective to ensure that our structures last as long as possible and to extend their service life based on the vision established for each one. Over the past five years, the corporation has focused on tailored approaches to reduce corrective work and increase preventive measures.

For example, since 2012, we have been working hard on the repair program for the Jacques Cartier Bridge, which was built in 1930. Our goal is to keep this bridge safe and operational until its one hundred and fiftieth anniversary.

The Chair: Mr. Lachance, would you mind slowing down for the interpreters, please? Thank you.

Mr. Lachance: In 2016, we started a 10-year repair program on the federal section of the Honoré Mercier Bridge. Our goal is to have this bridge, which was built in 1959, reach its one hundred and twenty-fifth anniversary.

In terms of finances, funding of \$1.1 billion over five years was confirmed for JCCBI in April. With respect to the 2018-19 fiscal year, a total budget of \$341 million was approved. Considering the substantial funding entrusted to the corporation, JCCBI maintains constant vigilance to ensure that public money is soundly used.

We also want to stress that JCCBI carries out its operations in a complex environment in which many external factors can impact our planning, particularly our partners' many major projects that are ongoing or planned in the Greater Montreal region. To ensure that users of the traffic network can get around, we carry out short-, medium- and long-term planning of our priority work, while coordinating with Montreal's other major projects.

Once again, thank you for inviting us to appear before you today. We will be happy to answer your questions.

The Chair: Thank you, Mr. Lachance.

[English]

Bryce Phillips, Chief Executive Officer, Windsor-Detroit Bridge Authority: Good morning. I appreciate the opportunity to appear in front of this committee to discuss the Gordie Howe International Bridge project and the Windsor-Detroit Bridge Authority.

nécessaire à une prise de décisions éclairées relativement aux programmes d'entretien et de réfection à court, à moyen et à long terme.

Les travaux sont déterminés dans une perspective à long terme visant à assurer la pérennité des ouvrages et à prolonger la durée de vie selon la vision établie pour chacune des structures. Ainsi, au cours des cinq dernières années, la société s'est penchée sur des approches d'intervention adaptées en vue de diminuer les interventions curatives et d'augmenter les interventions en mode préventif.

À titre d'exemple, depuis 2012, nous nous affairons au Programme de réfection du pont Jacques-Cartier. Comme il date de 1930, nous visons à en assurer la sécurité et la pérennité jusqu'à son 150^e anniversaire.

Le président : Monsieur Lachance, pouvez-vous ralentir un peu pour les interprètes? Merci.

M. Lachance : En 2016, et ce, pour les 10 prochaines années, nous avons entamé un programme de réfection de la section fédérale du pont Honoré-Mercier. Érigé en 1959, nous souhaitons qu'il célèbre son 125^e anniversaire.

Sur le plan financier, en avril dernier, PJCCI s'est vu confirmer un financement sur cinq ans de 1,1 milliard de dollars. En ce qui a trait à l'exercice financier de 2018-2019, un budget total de 341 millions de dollars a été approuvé. En raison des sommes importantes qui lui sont confiées, la société a fait preuve d'une vigilance constante pour assurer une utilisation judicieuse des fonds publics.

Soulignons enfin que la société exerce ses activités dans un environnement complexe où de nombreux facteurs externes peuvent avoir une incidence sur sa planification, notamment les différents chantiers majeurs qui sont en cours ou qui sont prévus par nos partenaires dans la grande région de Montréal. Pour assurer la mobilité des usagers, nous nous affairons à une planification à court, à moyen et à long terme de nos travaux prioritaires en tenant compte des autres grands projets montréalais.

Encore une fois, je vous remercie de nous avoir invités aujourd'hui. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

Le président : Merci, monsieur Lachance.

[Traduction]

Bryce Phillips, premier dirigeant, Autorité du pont Windsor-Detroit : Bonjour. Je vous remercie de m'offrir l'occasion de témoigner devant le comité pour traiter du projet du pont international Gordie-Howe et de l'Autorité du pont Windsor-Detroit.

This is my first appearance since I was appointed as CEO. As of July, I came to the Windsor-Detroit Bridge Authority. It's a Crown corporation that's responsible for the delivery of the Gordie Howe International Bridge project. I have joined at a very exciting time, and I look forward to briefing this committee on future occasions. I'm sure we will be back again in the six-year journey to design, build and construct this bridge. I will bring you the progress as we go along that journey to the point where we have a new crossing in place between Windsor and Detroit.

I would like to start my remarks with some details about the Windsor-Detroit Bridge Authority, or the WDBA.

The WDBA was created in October 2012, and we established operations in August 2014. Our mandate is twofold. The first is to oversee and manage the public-private partnership, or P3, procurement process for the design, build, finance, operation and maintenance of the Gordie Howe International Bridge. The second mandate was to manage the design, construction and operation of the new crossing.

Our first mandate was a major accomplishment by the organization at the WDBA and Infrastructure Canada. It was great teamwork to get to where we have achieved our financial goals. You may have seen that in the news on October 5 with some of the events that were occurring in Windsor. The official milestone was achieved on September 28.

Now, financial close is not just the final milestone of the procurement process. It's a pivotal point in the story of the Gordie Howe International Bridge project. Now that we've reached that financial close, we are able to start construction of what is arguably the largest infrastructure project along the Canada-U.S. border; indeed, it's one of the largest infrastructure projects anywhere in North America today.

We were proud to have the Prime Minister, the Minister of Infrastructure and Communities, the Governor of Michigan and other dignitaries on both sides of the border at that October 5 event to celebrate the official start of construction.

Our private-sector partner, Bridging North America, which is comprised of some of the most recognized leaders in the construction and infrastructure industries in Canada and the U.S., are now in place.

Together with Bridging North America, the WDBA is now concentrating on our second mandate, and that is the design, construction and operation of that new crossing.

Il s'agit de ma première comparution depuis ma nomination, en juillet dernier, au poste de PDG de l'Autorité du pont Windsor-Detroit. Cette dernière est une société d'État responsable de la réalisation du projet du pont international Gordie-Howe. Je me suis joint à cette organisation en une période palpitante, et c'est avec un immense plaisir que je viendrai informer votre comité en de futures occasions. Je suis certain que nous reviendrons témoigner au cours des six années que dureront la conception et la construction du pont. Je viendrai faire état des progrès réalisés à mesure que les travaux avancent, jusqu'à ce que nous ayons un nouveau passage entre Windsor et Detroit.

Je voudrais commencer mon exposé en vous fournissant quelques détails sur l'Autorité du pont Windsor-Detroit, ou APWD.

L'APWD a été créée en octobre 2012 et a commencé ses activités en août 2014. Nous avons deux mandats, dont le premier consiste à superviser et à gérer le processus d'approvisionnement du partenariat public-privé, ou PPP, afin d'assurer la construction, le financement, l'exploitation et l'entretien du pont international Gordie-Howe. Le second mandat vise à gérer la conception, la construction et l'exploitation du nouveau passage.

Le premier mandat a été exécuté avec grand succès par l'APWD et Infrastructure Canada, qui ont fait un excellent travail d'équipe pour en arriver à atteindre leurs objectifs financiers. Vous l'avez peut-être vu aux nouvelles du 5 octobre, avec certaines activités qui se sont déroulées à Windsor. Le jalon officiel a été atteint le 28 septembre.

La clôture financière n'est pas que le jalon final du processus d'approvisionnement. Il s'agit d'un moment décisif dans l'histoire du projet du pont international Gordie-Howe. Maintenant que nous avons atteint la clôture financière, nous pouvons commencer la construction de ce qui pourrait constituer le plus grand projet d'infrastructure le long de la frontière canado-américaine. En fait, il s'agit d'un des plus importants projets d'infrastructure en Amérique du Nord aujourd'hui.

Nous sommes fiers d'avoir accueilli le premier ministre, le ministre des Infrastructures et des Collectivités, le gouverneur du Michigan et d'autres dignitaires des deux côtés de la frontière à l'occasion de l'activité organisée le 5 octobre pour souligner le début officiel de la construction.

Notre partenaire du secteur privé, Bridging North America, lequel comprend certains des chefs de file les plus renommés des industries de la construction et des infrastructures du Canada et des États-Unis, est maintenant en place.

Avec ce partenaire, l'APWD se concentre maintenant sur son second mandat, celui de la conception, de la construction et de l'exploitation du nouveau passage.

The Gordie Howe International Bridge project is actually four projects in one. It's the bridge, that's obvious, but it's also the ports of entry on the Canadian and American side along with the highway extension from the bridge on the American side out to their main highway, I-75. Each of these projects or components of the Gordie Howe International Bridge project is in itself a significant project. Together, they represent a massive and complicated infrastructure project.

In terms of the numbers, the magnitude is outstanding. Together, the Canadian and U.S. ports of entry cover almost 300 acres. To put that in perspective of the namesake, Gordie Howe, that's equivalent to more than 227 hockey rinks. It's a large area. In fact, the Canadian port of entry will be the largest Canadian inspection plaza on the Canada-U.S. border. The bridge itself will be 2.5 kilometres and will have a clear span of 853 metres. The two pillars will be on land — they will not be in the Detroit River — and it will be the longest cable-stayed bridge in North America. The two piers I referred to will be 220 metres high. In perspective, that's twice as high as the Peace Tower. Quite simply, the Gordie Howe International Bridge will change the skyline of Windsor and Detroit.

Next I would like to speak about the contract we have with Bridging North America. It's a fixed-price contract. It's valued at \$5.7 billion. This includes the design/build phase along with the operation, maintenance and rehabilitation phases of the project. Bridging North America has presented and will be held to a 74-month construction schedule, and we will see the bridge open to traffic at the end of 2024.

This contract will be good value for Canadians. As a fixed-price contract, the private-sector partner assumes a risk related to the material cost and increases in cost fluctuations. A value-for-money analysis was conducted by an independent firm. That demonstrated that using the P3 model, the project resulted in the savings of approximately 10 per cent, so a little over half a billion dollars, as compared to the traditional methods of contracting and construction.

The Windsor-Detroit Gateway sees about 30 per cent of the total trade between Canada and the U.S., and that's carried by trucks across that border. In dollar terms, that amounts to almost \$200 billion a year.

An important benefit of this project is that it will provide capacity for the current and future long-term demands between the two countries. The bridge is meant to address the economy and the needs over the next 100 to 130 years.

As well, the completed project will provide highway-to-highway connection between Ontario and Michigan. In fact, you can get on the highway in Quebec and drive without a stoplight

Le projet du pont international Gordie-Howe comporte en fait quatre composantes : le pont, bien entendu, mais aussi les points d'entrée des côtés canadien et américain, ainsi que la prolongation de la route entre le pont et l'autoroute 75 aux États-Unis. Chacune de ces composantes du projet du pont international Gordie-Howe est en soi un projet de taille. Ensemble, ils forment un projet d'infrastructure gigantesque et complexe.

Sur le plan des chiffres, l'ampleur du projet est colossale. Ensemble, les points d'entrée canadien et américain couvrent près de 300 acres. Pour présenter les choses selon la perspective de Gordie Howe, qui a donné son nom au projet, c'est l'équivalent de plus de 227 patinoires de hockey. C'est une vaste superficie. En fait, le point d'entrée canadien sera la zone d'inspection la plus grande du pays le long de la frontière canado-américaine. Le pont lui-même mesurera 2,5 kilomètres et aura une portée libre de 853 mètres. Les deux piliers, qui prendront appui sur la terre ferme et non dans la rivière Detroit, soutiendront ce qui sera le plus long pont à haubans en Amérique du Nord. Les deux piliers auxquels j'ai fait référence mesureront 220 mètres de haut. Pour mettre les choses en perspective, c'est deux fois la hauteur de la tour de la Paix. Le pont international Gordie-Howe modifiera tout simplement la silhouette de Windsor et de Detroit.

J'aimerais maintenant traiter du contrat que nous avons conclu avec Bridging North America. Ce contrat à prix fixe est évalué à 5,7 milliards de dollars. Il inclut l'étape de la conception et de la construction, ainsi que celles de l'exploitation, de l'entretien et de la remise en état. Bridging North America a présenté un calendrier de construction de 74 mois, qu'elle sera tenue de respecter, et le pont s'ouvrira à la circulation à la fin de 2024.

Avec ce contrat, les Canadiens en auront pour leur argent. Comme il s'agit d'un contrat à prix fixe, le partenaire du secteur privé assume le risque relatif au coût des matériaux et aux fluctuations des coûts. Une analyse de rentabilisation réalisée par une entreprise indépendante a montré qu'en recourant au modèle de PPP, le projet coûtera environ 10 p. 100, soit d'un peu plus d'un demi-million de dollars de moins que si on avait utilisé les méthodes traditionnelles de passation de contrat et de construction.

C'est par le passage Windsor-Detroit que circulent les camions grâce auxquels s'effectue environ 30 p. 100 du commerce entre le Canada et les États-Unis. Ces échanges commerciaux ont une valeur de près de 200 milliards de dollars par année.

Ce projet présente un grand avantage : il permettra de répondre à la demande actuelle et future à long terme entre les deux pays. Le pont doit favoriser l'économie et satisfaire les besoins pour les 100 à 130 prochaines années.

En outre, une fois achevé, il assurera un lien entre les autoroutes de l'Ontario et du Michigan. En fait, une fois le nouveau pont en place, on pourra emprunter l'autoroute au

to Florida with this new bridge in place. For economies that are based on just-in-time delivery, it is a major step addressing some of the issues we need to do to advance our economies.

I will speak about our Main Estimates for 2018-19. We will need to continue preparing the sites on both the Canadian and U.S. ports of entry for the construction of the Gordie Howe International Bridge project and for the work to get started by our private partners. For the fiscal year of this year, ending in March of 2019, our request is for a total of \$196 million. These funds are primarily there to assist with the final acquisition of U.S. properties and to do the relocation of utilities on both the Canadian and the U.S. sides and the completion of the early works on the Canadian side. These are all critical-path activities to set ourselves up so that the Bridging North America consortium can get on with the construction of the new Gordie Howe International Bridge project.

I would be pleased, along with my partner, the CFAO, Kevin Wilkinson, to address any questions you may have about the Gordie Howe International Bridge project. Thank you.

The Chair: Thank you, Mr. Phillips.

Before we turn to questions, I would ask Senator Forest and Senator Moncion to introduce themselves, please.

[*Translation*]

Senator Forest: Good morning and welcome. I am Senator Éric Forest from the Gulf region in Quebec.

Senator Moncion: Good morning. I am Senator Lucie Moncion from Ontario.

Senator Pratte: Good morning gentlemen. My questions are for the representatives of the Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated. I'd like more detailed information on the numbers in the estimates. Some \$340 million in funding was approved, if I understand correctly, for the 2018-19 fiscal year. In the estimates we received, we noted an \$80-million decrease as a result of the Champlain Bridge maintenance program coming to an end. However, the total does not reflect that decrease. Are you, in fact, still spending money on maintaining the Champlain Bridge? Have those expenditures actually decreased?

Mr. Lachance: The corporation's \$341-million budget includes about \$132 million for the Champlain Bridge in 2018-19. That amount is part of a reserve in case of any construction delays on the new bridge or in the event that we

Québec et conduire jusqu'en Floride sans croiser de feux de circulation. Pour les économies reposant sur la livraison juste-à-temps, c'est une initiative importante qui permettra de résoudre les problèmes qu'il faut régler pour faire progresser nos économies.

Je parlerai maintenant du budget principal des dépenses de 2018-2019. Nous devons continuer de préparer les sites des points d'entrée canadien et américain en vue de la construction du pont international Gordie-Howe et du début des travaux effectués par nos partenaires privés. Pour le présent exercice fiscal se terminant en mars 2019, nous demandons un montant total de 196 millions de dollars. Ces fonds serviront principalement à appuyer l'acquisition finale des propriétés aux États-Unis, la relocalisation des services publics des côtés canadien et américain, et l'achèvement des travaux initiaux du côté canadien. Ce sont là toutes des activités essentielles qui permettront de préparer le terrain pour que le consortium de Bridging North America puisse commencer la construction du pont international Gordie-Howe.

Moi et mon partenaire, le dirigeant principal des finances, Kevin Wilkinson, nous ferons un plaisir de répondre aux questions que vous pourriez avoir au sujet du projet du pont international Gordie-Howe. Merci.

Le président : Merci, monsieur Phillips.

Avant de passer aux questions, je demanderais aux sénateurs Forest et Moncion de se présenter.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Bonjour et bienvenue. Je suis le sénateur Éric Forest, de la région du Golfe, Québec.

La sénatrice Moncion : Bonjour. Sénatrice Lucie Moncion, de l'Ontario.

Le sénateur Pratte : Bonjour, messieurs. Mes questions s'adressent à la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée. J'aimerais que vous m'éclairiez davantage quant aux chiffres qui apparaissent dans le budget des dépenses. Un montant de 340 millions a été approuvé, si je comprends bien, pour l'exercice financier de 2018-2019. Dans le Budget principal des dépenses qui nous a été remis, on note une réduction de 80 millions de dollars grâce à la terminaison du programme d'entretien du pont Champlain. Cependant, lorsqu'on se réfère à la somme globale, cette diminution n'y est pas reflétée. En réalité, l'entretien du pont Champlain fait-il toujours l'objet de dépenses? Y a-t-il une réelle réduction des dépenses attribuables à ce secteur?

M. Lachance : Le budget de 341 millions de dollars pour la société inclut environ 132 millions de dollars pour le pont Champlain pour l'année 2018-2019. Ce montant fait partie d'une réserve dans le cas où il y aurait des retards dans la construction

have to conduct adjustments after inspections during the instrumentation work and so forth. A large chunk of that funding is actually reserve. We expect to spend \$50 million or so on the Champlain Bridge in 2018-19, which is a decrease from previous years.

Senator Pratte: How much were you spending in previous years?

Mr. Lachance: Last year, it was about \$41 million, but in 2017, we oversaw major work on the edge girders and the reinforcement of pier caps, which cost roughly \$100 million.

Senator Pratte: You work with Infrastructure Canada, which is in charge of building the new bridge. The construction of the new bridge is not part of your mandate, but you have to work closely with Infrastructure Canada. How does that relationship work?

Mr. Lachance: We have framework agreements that dictate which methods and content to use in the various jurisdictions, because we work in the same area, Nuns' Island, Brossard and so on. We have agreements in place to manage the various projects and the maintenance of different parts of the existing and future structures. The projects are managed through agreements and coordination by both organizations.

Senator Pratte: Once the new bridge is built, it will fall under your responsibility.

Mr. Lachance: No, that's not part of our current mandate.

Senator Pratte: I see. I didn't know. Is the \$400 million earmarked for the demolition of the existing bridge part of your budget or the budget for the new Champlain Bridge?

Mr. Lachance: That's being discussed right now. The government has not yet decided how demolition of the old bridge will be handled. No announcement has been made, but a presentation was delivered to government officials on the management of demolition work.

Senator Pratte: The funding for that has not yet been allocated.

Mr. Lachance: No, but we were tasked with an environmental study analysis.

Senator Pratte: Where does the figure of \$400 million come from?

Mr. Lachance: It's from a pre-feasibility study that was done last year and released last September, I believe.

du nouveau pont ou si l'on devait effectuer des travaux à la suite d'inspections et de travaux d'instrumentation, et cetera. Une grande partie de ce financement est une réserve comme telle. On prévoit dépenser environ une cinquantaine de millions de dollars pour le pont Champlain en 2018-2019. C'est donc une baisse par rapport aux années précédentes.

Le sénateur Pratte : À combien s'élevaient les coûts dans les années précédentes?

M. Lachance : L'année dernière, les coûts s'élevaient à environ 41 millions de dollars, mais en 2017 on a géré les travaux majeurs pour les poutres de rive et le renforcement des chevêtres, ce qui représente une centaine de millions de dollars.

Le sénateur Pratte : Vous entretenez une relation avec Infrastructure Canada, qui est chargé de la construction du nouveau pont. Vous n'avez pas le mandat de construire le nouveau pont, mais vous devez entretenir des relations étroites avec ce ministère. Comment fonctionne cette relation?

M. Lachance : On a des ententes-cadres qui gèrent la méthode et le contenu à utiliser dans les différents territoires, parce qu'on travaille dans le même secteur, L'Île-des-Soeurs, Brossard, et cetera. On a des ententes en place pour gérer les différents travaux et l'entretien des différentes parties des structures actuelles et futures. On gère les projets par l'entremise des ententes et de la coordination entre les deux organismes.

Le sénateur Pratte : Une fois que la construction du nouveau pont sera terminée, cela tombera sous votre autorité.

M. Lachance : Non, ce n'est pas dans notre mandat actuel.

Le sénateur Pratte : D'accord. Je n'étais pas au courant. Les crédits de 400 millions de dollars octroyés pour la démolition du pont actuel relèvent-ils de votre budget ou de celui du projet du nouveau pont Champlain?

M. Lachance : On est en discussion à l'heure actuelle. Le gouvernement n'a pas encore décidé ce qui arrivera avec la démolition de l'ancien pont. Il n'y a pas eu d'annonce comme telle, mais on a fait une présentation devant le gouvernement pour assurer la gestion des travaux de démolition.

Le sénateur Pratte : Les budgets à cet égard n'ont pas été accordés.

M. Lachance : Non, mais nous avons eu le mandat de faire des évaluations d'études environnementales.

Le sénateur Pratte : D'où provient le chiffre de 400 millions de dollars?

M. Lachance : Ce chiffre est tiré d'une étude de pré-faisabilité réalisée l'année dernière. Cette étude a été rendue publique, je crois, en septembre de l'année dernière.

Senator Pratte: Even though nothing has been decided budget-wise, has anything been decided in terms of time frame? Do you know when demolition of the old bridge will start?

Mr. Lachance: No. Demolition of the old bridge will start once the new bridge is fully operational.

Senator Pratte: I see. Thank you.

[*English*]

Senator Neufeld: I want to go back to the start on the Champlain Bridge. The original budget was \$4 billion; is that correct? I'm reading from the report of the Auditor General of Canada. On the Champlain Bridge project, the contract with a private partner for the bridge was \$4 billion, including \$2.3 billion for design and construction, \$750 million for operation, maintenance and rehabilitation, and \$950 million for financing. That's correct?

[*Translation*]

Mr. Lachance: Overseeing construction of the new Champlain Bridge is not part of our mandate.

[*English*]

Senator Neufeld: In response to the previous senator's questions, you said there was a close working relationship, so I guess you must talk about those costs also in that relationship, or maybe not.

[*Translation*]

Mr. Lachance: No. the relationship focuses on coordinating the work being carried out on the ground. We are not responsible for coordinating the construction work on the new Champlain Bridge.

[*English*]

Senator Neufeld: On keeping the old bridge in place and safe, have you met all the budgets that were predetermined to do that?

[*Translation*]

Mr. Lachance: Absolutely. The money that wasn't used is now part of the reserve. Work to ensure the safety of the Champlain Bridge has been completed.

Le sénateur Pratte : S'il n'y a pas de décision prise quant au budget, y a-t-il des décisions qui ont été prises quant à l'échéancier? Savez-vous quand la démolition de l'ancien pont commencera?

M. Lachance : Non, nous allons commencer la démolition de l'ancien pont lorsque le nouveau pont sera entièrement opérationnel.

Le sénateur Pratte : D'accord, merci.

[*Traduction*]

Le sénateur Neufeld : Je veux revenir au début et traiter du pont Champlain. Le budget initial s'élevait à 4 milliards de dollars; est-ce exact? C'est ce que je lis dans le rapport du vérificateur général du Canada. Le contrat conclu avec un partenaire privé relativement à ce projet totalisait 4 milliards de dollars, montant qui incluait 2,3 milliards de dollars pour la conception et la construction, 750 millions de dollars pour l'exploitation, l'entretien et la réfection, et 950 millions de dollars pour le financement. Est-ce exact?

[*Français*]

M. Lachance : Nous n'avons pas le mandat de gérer la construction du nouveau pont Champlain.

[*Traduction*]

Le sénateur Neufeld : En répondant à la question du sénateur précédent, vous avez indiqué que vous travailliez en étroite collaboration. Je suppose donc que vous devez discuter également des coûts dans le cadre de cette relation, ou peut-être pas.

[*Français*]

M. Lachance : Non. Il s'agit de la coordination des travaux qui sont réalisés sur le territoire comme tel. Nous n'assumons pas la coordination des travaux de construction du nouveau pont Champlain.

[*Traduction*]

Le sénateur Neufeld : Avez-vous respecté tous les budgets prévus pour garder l'ancien pont en place et sécuritaire?

[*Français*]

M. Lachance : Absolument. Certains fonds n'ont pas été utilisés. Ils sont traités comme des fonds de réserve. Les travaux en vue d'assurer la sécurité du pont Champlain ont été réalisés.

[English]

Senator Neufeld: So you've always been within the budget that was determined before the start of the construction of the new one? That's all been met right on? I understand a fair amount of money has been transferred from the federal government to look after some issues that JCCBI was not aware of to start with. Is that correct?

[Translation]

Mr. Lachance: When the funds were transferred to us, in 2014, a super beam was cracked, so we had to intervene quickly. We received additional funding to repair the 100 edge girders. We recently completed work on 49 pier caps. All of that money was put towards ensuring the safety of the Champlain Bridge.

[English]

Senator Neufeld: In your close working relationship, the new bridge is supposed to be in place by December 21, 2018. The Auditor General says that's probably not going to happen. What's your opinion?

[Translation]

Mr. Lachance: I can't give my opinion, since we aren't responsible for construction of the new bridge. It's not part of JCCBI's mandate.

[English]

Senator Neufeld: If, in fact, that happens, as the Auditor General has pointed out and, at the end of the day, is usually right, what do you have in place to continue funding of the old bridge to keep it safe for traffic?

[Translation]

Mr. Lachance: As I mentioned before, \$132 million was allocated in the 2018-19 budget for the current Champlain Bridge, and we anticipate spending about \$50 million by June. Past that, \$10 million in additional spending has been earmarked until December 2019. That means we have the budget to keep the existing Champlain Bridge safe.

[English]

Senator Neufeld: So there will be no more money requested from the federal government?

Mr. Lachance: At this stage, no.

[Traduction]

Le sénateur Neufeld : Vous avez donc toujours respecté les budgets prédéterminés avant le début de la construction du nouveau pont? Tous les budgets ont été entièrement respectés? Je crois comprendre que le gouvernement fédéral a transféré une somme substantielle pour régler certains problèmes que PJCCI n'avait pas prévus initialement. Est-ce exact?

[Français]

M. Lachance : Lorsque les fonds nous ont été transférés en 2014, il y avait une fissure dans une superpoutre, et nous avons dû intervenir rapidement. Nous avons obtenu des fonds supplémentaires pour effectuer des travaux de réparation sur les 100 poutres de rive. Récemment, nous avons fait des travaux sur 49 chevêtres. Tous ces fonds étaient consacrés aux travaux afin d'assurer la sécurité du pont Champlain.

[Traduction]

Le sénateur Neufeld : Grâce à votre collaboration étroite, le nouveau pont devrait être en place le 21 décembre 2018. Le vérificateur général du Canada affirme que ce ne sera probablement pas le cas. Qu'en pensez-vous?

[Français]

M. Lachance : Je ne peux me permettre de donner mon opinion, puisque nous ne sommes pas responsables de la construction du nouveau pont Champlain. Ce n'est pas dans le mandat de PJCCI.

[Traduction]

Le sénateur Neufeld : Si, en fait, les choses se passent comme le vérificateur général l'a prévu, comme c'est habituellement le cas, quelles mesures avez-vous prises pour continuer de financer l'ancien pont pour qu'on puisse continuer d'y circuler en toute sécurité?

[Français]

M. Lachance : Comme je l'ai mentionné précédemment, dans le budget de 2018-2019, 132 millions de dollars ont été octroyés au pont Champlain actuel, et on prévoit dépenser environ une cinquantaine de millions de dollars d'ici à juin. Si on dépasse cet échéancier, on prévoit des dépenses supplémentaires de 10 millions de dollars jusqu'en décembre 2019. Nous avons donc les fonds pour assurer la sécurité du pont Champlain actuel.

[Traduction]

Le sénateur Neufeld : Le gouvernement fédéral n'aura donc pas à fournir d'autres fonds?

M. Lachance : Pour l'instant, non.

Senator Neufeld: Is that contingent on the new bridge being open on December 21 of this year?

[Translation]

Mr. Lachance: No, absolutely not. If the opening of the new bridge is delayed, we have the funding to make sure the bridge is safe.

[English]

Senator Neufeld: Thank you.

[Translation]

Senator Forest: My question is for Mr. Lachance. I'd like you to clarify something, if you would. In the Main Estimates, JCCBI is requesting \$250.1 million in appropriations, but there is \$341 million in available appropriations. Where does the difference of \$91 million come from?

Mr. Lachance: In our 2018-23 business plan, we requested additional funding for a fund to cover the risks associated the delays in construction of the new Champlain Bridge. We were allocated the money in the 2018 budget. We asked for reserve funding for the additional work to be done on the Champlain Bridge and the work to reinforce the steel structure of the Jacques Cartier Bridge.

Senator Forest: It's an allocated reserve fund, then.

Mr. Lachance: Yes.

Senator Forest: It isn't identified as a reserve in the budget.

Mr. Lachance: It is defined as a reserve in the budget of the Champlain Bridge.

Senator Forest: It's a bit challenging for us to make the connection, because, with the construction-related budgeting and the Signature on the St. Lawrence Group, or SSL, we don't know where it fits into the budget.

Mr. Lachance: There is no connection with the SSL Group, apart from ensuring the bridge's safety in the event of a delay in the construction of the new bridge. There is no connection between our budget and that of the SSL Group for the new Champlain Bridge. It's a matter of time frame. Our board took the necessary steps to make sure we had enough funding should construction of the new Champlain Bridge be delayed.

Senator Forest: It's with a view to ensuring the safety of the old bridge.

Mr. Lachance: Absolutely.

Le sénateur Neufeld : Faut-il pour cela que le nouveau pont ouvre le 21 décembre prochain?

[Français]

M. Lachance : Non, absolument pas. Si l'ouverture du pont est retardée, nous avons les fonds nécessaires pour assurer la sécurité du pont.

[Traduction]

Le sénateur Neufeld : Merci.

[Français]

Le sénateur Forest : Ma question s'adresse à M. Lachance. J'aimerais obtenir une précision. Le Budget principal des dépenses fait état de crédits de l'ordre de 250,1 millions de dollars de dépenses et, lorsqu'on regarde les crédits parlementaires disponibles, on parle de 341 millions de dollars. D'où provient l'écart de 91 millions de dollars?

M. Lachance : Dans la présentation de notre plan d'entreprise de 2018 à 2023, on a demandé des fonds supplémentaires pour créer un fonds destiné aux risques reliés au retard dans la livraison du nouveau pont Champlain. Ces fonds nous ont été accordés dans le budget de 2018. Nous avons demandé des fonds de réserve pour les travaux additionnels à faire au pont Champlain, ainsi que pour les travaux visant à renforcer la structure d'acier du pont Jacques-Cartier.

Le sénateur Forest : C'est donc une réserve affectée.

M. Lachance : Oui.

Le sénateur Forest : Dans le budget, cette réserve n'est pas définie comme telle.

M. Lachance : Elle est définie comme telle dans le budget du pont Champlain actuel.

Le sénateur Forest : C'est un peu difficile pour nous de faire le pont parce que, compte tenu de la comptabilité de la construction et du Groupe Signature sur le Saint-Laurent (SSL), on ne sait pas où cela se trouve dans le budget.

M. Lachance : Il n'y a pas de lien avec la société SSL, mis à part la tâche d'assurer la sécurité du pont advenant un retard dans la construction du nouveau pont Champlain. Il n'y a pas de lien entre notre budget et celui du groupe SSL pour le nouveau pont Champlain. Il s'agit d'une question d'échéancier. Notre conseil d'administration a pris les mesures nécessaires pour veiller à ce que nous ayons les fonds nécessaires dans le cas où il y aurait des retards dans la construction du pont Champlain.

Le sénateur Forest : Dans une perspective de garantir la sécurité sur l'ancien pont.

M. Lachance : Absolument.

Senator Forest: It's through your reserve, and that's how it's described.

Mr. Lachance: Precisely.

Senator Forest: If the new bridge isn't delayed, will that reserve funding be returned to the consolidated revenue fund?

Mr. Lachance: Yes. In the past, when funding was left over, it was reallocated to other government-approved projects that had been identified.

Senator Forest: As far as those other projects go, might the multi-use path on the Jacques Cartier Bridge be considered?

Nathalie Lessard, Director, Communications, Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated: We actually did a pilot project last winter to identify potential snow clearing techniques and ice removal products. Right now, we aren't at the stage of examining redoing the path. It's quite narrow and poses a number of safety issues owing to the challenging geometric dimensions, especially as far as winter traffic is concerned. It is possible that we will examine that option, because, further to our pilot project, we hope to carry out studies to find solutions that would allow winter use. One of the options is to redo the path, but it would be premature, at this point, to say what the solution will be.

Senator Forest: At this time, don't you want to find a compromise? Given that we want to reduce — we know about all the congestion issues in Montreal — the impact of automobile traffic in order to slow global warming, this desire would directly address the greenhouse gas reduction targets. It's a possibility, but you're not working tenaciously and persistently to achieve this goal.

Ms. Lessard: Actually, we carried out an ambitious pilot project. We wanted to find a solution, but a solution that would enable traffic to move safely. At this stage, too many issues come into play to maintain a safe traffic surface for all users. We can't open the path to only experienced cyclists. Once we open the path, we must ensure that anyone can use it safely.

The issues are mainly related to the complex weather conditions on the Saint Lawrence River. The path is above a very wet, windy and highly changeable environment. The path can be cleared of snow and ice, but it's very difficult to maintain a safe surface the entire day in such fluctuating and variable conditions.

Le sénateur Forest : C'est à même votre réserve, et c'est décrit ainsi.

M. Lachance : Exactement.

Le sénateur Forest : S'il n'y a pas de retard, cette réserve retourne-t-elle au fonds consolidé?

M. Lachance : Exactement. Ce qu'on a fait par le passé lorsqu'on n'utilisait pas tous les fonds, c'est qu'on les redistribuait à d'autres projets connus et approuvés par les instances gouvernementales.

Le sénateur Forest : En ce qui concerne les autres projets, la piste multifonctionnelle du pont Jacques-Cartier peut-elle être considérée?

Nathalie Lessard, directrice, Communications, Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée : En fait, nous avons mené un projet pilote l'hiver dernier pour cerner les techniques de déneigement possibles et les produits de déglacage. À ce stade-ci, nous n'en sommes pas à l'étape d'examiner la possibilité de refaire la piste. Elle est vraiment très étroite et elle présente différents enjeux en ce qui a trait à la sécurité en raison de sa géométrie difficile, surtout pour la circulation en hiver. Il est possible qu'on examine cela, parce que, à la suite de notre projet pilote, nous souhaitons poursuivre les études afin de trouver des solutions qui permettraient la circulation en hiver. L'une des solutions que nous avons en main serait de refaire la piste, mais il est prématuré pour nous de nous prononcer en ce moment.

Le sénateur Forest : Actuellement, n'y a-t-il pas une volonté de trouver un compromis? Dans la perspective où on veut réduire — on connaît tous les problèmes de congestion à Montréal — l'impact de la circulation automobile pour ralentir le réchauffement climatique, cette volonté viserait directement les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. C'est une possibilité, mais ce n'est pas un objectif que vous poursuivez avec ténacité et persévérance.

Mme Lessard : En fait, on a mené un projet pilote ambitieux, et notre volonté était de trouver une solution, mais une solution qui permette une circulation sécuritaire. À ce stade-ci, trop d'enjeux entrent en ligne de compte pour maintenir une surface de circulation sécuritaire pour l'ensemble des usagers. On ne peut pas ouvrir la piste seulement aux cyclistes aguerris. À partir du moment où on ouvre cette piste, il faut s'assurer que n'importe qui puisse l'utiliser de façon sécuritaire.

Les enjeux sont principalement liés à la complexité des conditions climatiques sur le fleuve Saint-Laurent. On est au-dessus d'un milieu très humide, venteux et extrêmement changeant. Il est possible de déglacer et de déneiger la piste, mais maintenir une surface sécuritaire toute la journée, dans des conditions aussi changeantes et variables, c'est très difficile.

The path is also a concrete slab suspended in the air and exposed on all four sides to weather conditions, as opposed to a path in the city on a roadbed, which insulates the surface. These conditions don't exist on the bridge. "Black ice" is even more likely to form on the bridge. These are the issues.

There are also superstructures nearby, and issues with falling ice, for example. We're looking at all the possibilities, such as the addition of a roof. However, this would involve very large investments.

This year, our goal was to find solutions to ensure that traffic could move safely on the current path. There are too many risks that we can't mitigate at this point. That's why we're not moving forward. However, we've made it clear that we'll be continuing our studies to try to find a solution.

Senator Forest: Do you have any statistics on how often the path is used in suitable conditions, such as in the spring, summer and fall?

Ms. Lessard: Yes. The weekday traffic is estimated at about 1,900 to 2,000 return trips a day, so approximately 1,000 cyclists a day.

Senator Forest: Are you sure that everyone returns?

Ms. Lessard: We hope so.

[English]

Senator Moncion: My first question will be about the Gordie Howe International Bridge. You have a P3 partnership. You said the bridge will be built on time and on budget. Who will be managing the whole project?

Mr. Phillips: Thank you for your question. It's a very good question to ask at the start of a project like this.

Our P3 partner, Bridging North America, is accountable for the design, construction and operation of the bridge. The WDBA's mandate is oversight, to ensure that that is delivered to that contract, so we are putting a lot of effort into our mandate right now to get ourselves ready and to do oversight on our private sector partner to make sure they deliver and meet all the milestones throughout that project.

Senator Moncion: After the bridge is completed, who will be managing the upkeep of the bridge?

Mr. Phillips: The contract we have signed with Bridging North America is a 30-year contract. Once the bridge is complete and open to the public at the end of 2024, then the Bridging

Il s'agit aussi d'une dalle de béton suspendue dans les airs, exposée sur les quatre côtés aux conditions climatiques, à l'opposé d'une piste en ville qui serait sur remblai, un matériau qui permet d'isoler la piste. Ces conditions ne sont pas présentes sur le pont. La « glace noire » est encore plus susceptible de s'y former. Voilà les enjeux.

En outre, il y a des superstructures à côté, des enjeux de chutes de glace, à titre d'exemple. On examine toutes les possibilités, comme ajouter une toiture, mais cela impliquerait des investissements très importants.

Cette année, notre objectif était de trouver des solutions pour assurer une circulation sécuritaire sur la piste actuelle. Vraiment, il y a trop de risques que nous ne sommes pas en mesure de mitiger à ce stade-ci. C'est pourquoi nous n'allons pas de l'avant. Cependant, nous avons bien annoncé que nous allions poursuivre nos études pour essayer de trouver une solution.

Le sénateur Forest : Avez-vous des statistiques sur l'utilisation de la piste lorsque les conditions le permettent, pendant les périodes printanière, estivale et automnale, par exemple?

Mme Lessard : Oui. En fait, la circulation quotidienne en semaine est estimée à environ 1 900 à 2 000 passages aller-retour par jour, donc à environ 1 000 cyclistes par jour.

Le sénateur Forest : Vous êtes sûrs que tout le monde revient?

Mme Lessard : On l'espère bien.

[Traduction]

La sénatrice Moncion : Ma première question concerne le pont international Gordie-Howe. Vous avez conclu un PPP. Vous dites que le pont sera construit dans le respect du calendrier et du budget. Qui gèrera l'ensemble du projet?

M. Phillips : Merci de cette question. C'est une excellente question à poser au début d'un tel projet.

Notre partenaire dans le cadre du PPP, Bridging North America, est responsable de la conception, de la construction et de l'exploitation du pont. L'APWD a un mandat de supervision pour veiller à ce que le projet soit réalisé conformément au contrat; nous déployons donc beaucoup d'efforts actuellement pour nous préparer et pour superviser notre partenaire du secteur privé afin qu'il réalise les travaux et respecte tous les jalons tout au long du projet.

La sénatrice Moncion : Une fois le pont construit, qui en gèrera l'entretien?

M. Phillips : Nous avons signé un contrat de 30 ans avec Bridging North America. Une fois que le pont sera construit et ouvert au public, à la fin de 2024, Bridging North America

North America private sector partner continues with its operation and maintenance, with the WDBA doing oversight and maintenance of their contract.

Senator Moncion: And it will be a toll bridge; right?

Mr. Phillips: That's correct.

Senator Moncion: Have the revenues been calculated over the 30-year contract?

Mr. Phillips: As you mentioned, the Gordie Howe International Bridge will be a toll bridge. As it approaches operations in six years, we will set out to do the necessary studies to determine what the right toll needs to be. We'll be competitive compared to other crossings between Canada and the U.S. Those tolls then all come back to Canada. None of the tolls go to the U.S., so 100 per cent of tolling comes back to the Government of Canada.

Senator Moncion: That is for the people who are leaving Canada and going to the States?

Mr. Phillips: And returning, both directions.

Senator Moncion: That is because Canada is financing the whole bridge?

Mr. Phillips: That is correct.

Senator Moncion: Thank you.

[Translation]

With regard to the Champlain Bridge, you mentioned that you're not in charge of building the new bridge, but of managing the maintenance of the current structure, and that you'll be playing the same role once construction of the new bridge has been completed. That's what I understand.

Mr. Lachance: No. Once the Champlain Bridge has been completed, it will remain under the management of the SSL, so of the PPP. Until now, there has been no question of Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated taking over the management of the bridge.

Senator Moncion: So the PPP must keep the bridge in good condition for 30 years.

Mr. Lachance: Exactly. The construction of the new bridge involves a PPP.

Senator Moncion: The comparison that can be drawn between the Windsor Bridge and the Champlain Bridge is that the Windsor Bridge is a toll bridge, whereas the Champlain Bridge will be toll-free.

continuera, à titre de partenaire du secteur privé, d'en assurer l'exploitation et l'entretien, sous la supervision de l'APWD et en vertu du contrat qui nous lie.

La sénatrice Moncion : Ce sera un pont payant, n'est-ce pas?

M. Phillips : Oui.

La sénatrice Moncion : Les recettes ont-elles été calculées pour la durée du contrat de 30 ans?

M. Phillips : Comme vous l'avez souligné, le pont international Gordie-Howe sera payant. Quand approchera la date de mise en exploitation, dans six ans, nous réaliserons les études nécessaires pour déterminer les frais adéquats. Ce pont sera concurrentiel comparativement à d'autres passages entre le Canada et les États-Unis. Tout cet argent reviendra ensuite au Canada. Aucune des sommes perçues n'ira aux États-Unis; tout l'argent reviendra donc en totalité au gouvernement du Canada.

La sénatrice Moncion : C'est le péage en direction des États-Unis?

M. Phillips : Et du Canada. Dans les deux sens.

La sénatrice Moncion : Est-ce parce que le Canada finance la totalité du pont?

M. Phillips : Oui.

La sénatrice Moncion : Merci.

[Français]

En ce qui a trait au pont Champlain, vous avez mentionné que vous ne vous occupez pas de la construction du nouveau pont, mais de la gestion de la structure actuelle en ce qui concerne l'entretien et le maintien, et vous jouerez le même rôle quand la construction du nouveau pont sera terminée. C'est ce que je comprends.

M. Lachance : Non. En fait, lorsque le pont Champlain sera terminé, il demeurera sous la gestion de SSL, donc du PPP comme tel. Il n'a pas été question, jusqu'à maintenant, qu'il revienne à la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain.

La sénatrice Moncion : Donc, le PPP a l'obligation de maintenir le pont en bon état pendant 30 ans.

M. Lachance : Exactement. La construction du nouveau pont, c'est un PPP.

La sénatrice Moncion : Le parallèle entre le pont Windsor et le pont Champlain, c'est que le pont Windsor est un pont à péage, tandis que le pont Champlain sera sans péage.

Mr. Lachance: Exactly. The Liberal government announced that the Champlain Bridge will be toll-free.

Senator Moncion: In that case, how will the private sector benefit from the bridge? I understand how it will benefit from the Gordie Howe Bridge, but I have a harder time understanding how it will benefit from the Champlain Bridge.

Mr. Lachance: JCCBI is not responsible for the new Champlain Bridge or for anything related to the contract and decisions. JCCBI's mandate does not involve managing all the issues surrounding the new Champlain Bridge. JCCBI's mandate is to ensure the safety of the existing bridge. Our mandate does not involve answering questions about the new Champlain Bridge.

Senator Moncion: So you're telling me that once the new Champlain Bridge has been built, you'll no longer have any work.

Mr. Lachance: We have other contracts, including the Jacques Cartier Bridge, the Honoré Mercier Bridge, the federal section of the Bonaventure Expressway and the Melocheville Tunnel. We still have a great deal of work.

Senator Moncion: You've reassured me. Thank you.

[English]

The Chair: For the two Senator Deacons, I will, first of all, recognize the first question of a new participant appointed to the Finance Committee, Senator Deacon from Nova Scotia. Thank you for coming to the National Finance Committee of the Senate.

Senator C. Deacon: I would have recommended putting the more qualified Deacon up front, but we'll do our best.

I'm new to the committee and I'm a new senator, so I have to look at things at a pretty basic level. I didn't know about the Jacques-Cartier and Champlain Bridge Corporation until joining this committee. I was interested to read your mission: to ensure the mobility of users, the safety and longevity of infrastructure using a systematic management approach based on sustainable development. What does the sustainable development element include? How do you measure that you are achieving that?

[Translation]

Mr. Lachance: In the past two years, we've added internal resources to environmental protection and sustainable development. If you have the opportunity, I invite you to look at our latest annual report, where we describe the work accomplished on sustainable development and its incorporation into different indicators and measures taken. We want to include sustainable development in the management and implementation of our projects. We want to take into account technical,

M. Lachance : Exactement. Le gouvernement libéral a annoncé que le pont Champlain ne comporterait pas de péage.

La sénatrice Moncion : Comment le secteur privé y trouvera-t-il son compte, dans ce cas? Je le comprends dans le cas du pont Gordie-Howe, mais je le comprends moins pour le pont Champlain.

M. Lachance : PJCCI n'est pas responsable du nouveau pont Champlain ni de tout ce qui concerne le contrat et les décisions. Ce n'est pas dans le mandat de PJCCI de gérer toute la question du nouveau pont Champlain comme tel. Le mandat de PJCCI, c'est de veiller à la sécurité du pont actuel. Ce n'est pas dans notre mandat de répondre aux questions concernant le nouveau pont Champlain.

La sénatrice Moncion : Par conséquent, vous êtes en train de me dire qu'une fois le nouveau pont Champlain construit, vous n'aurez plus de travail.

M. Lachance : Nous avons d'autres contrats : le pont Jacques-Cartier, le pont Honoré-Mercier, la partie fédérale de l'autoroute Bonaventure et aussi le tunnel de Melocheville. On a encore beaucoup de travail.

La sénatrice Moncion : Vous me rassurez. Merci beaucoup.

[Traduction]

Le président : À l'intention des deux sénateurs Deacon, je donnerai d'abord la parole, pour la première question, à une recrue, le sénateur Deacon, de la Nouvelle-Écosse. Je vous remercie de votre arrivée à notre comité.

Le sénateur C. Deacon : Je vous aurais conseillé de privilégier l'expérience, mais nous ferons de notre mieux.

Comme j'arrive au comité et que je suis sénateur depuis peu, je m'en tiendrai forcément à des aspects assez élémentaires. Je ne connaissais pas l'existence de la société des Ponts Jacques-Cartier et Champlain avant mon arrivée au comité. Votre mission, assurer la mobilité des usagers, la sécurité et la pérennité des infrastructures en préconisant une gestion systématique selon une approche de développement durable, a piqué ma curiosité. Qu'est-ce que le développement durable englobe? Comment mesurez-vous l'atteinte de cet objectif?

[Français]

M. Lachance : Au cours des deux dernières années, nous avons ajouté des ressources internes à la protection de l'environnement et au développement durable. Si vous en avez la chance, je vous invite à examiner notre dernier rapport annuel, où nous faisons état du travail que nous avons fait en ce qui concerne le développement durable et l'incorporation avec différents indicateurs et différentes actions qui ont été posées. Nous souhaitons inclure le développement durable dans la

environmental, social and economic concepts in the assessment of our current and future projects.

[English]

Senator C. Deacon: I'm particularly interested in the economic sustainability element. I live in a city that has two bridges that are entirely financed by tolls. How do you measure your economic sustainability when there is so much federal funding required on an ongoing basis to manage these bridges?

[Translation]

Mr. Lachance: One of our current methods involves planning our projects according to the life cycle costs of the different parts of the structure and the infrastructure as a whole. As I mentioned earlier, we have an economic vision for each structure. We talked about 125 years for one bridge, and 150 years for another bridge. We want to determine whether it can last 150 years and measure other investment issues. We're also trying to determine the appropriate time to consider replacing a bridge rather than continuing to maintain it over that period.

[English]

Senator C. Deacon: But there is no plan to make this an economically sustainable bridge system in Montreal as it is in my community of Halifax, where the users of the bridge are paying for the cost of the bridge?

[Translation]

Mr. Lachance: Decisions regarding bridge tolls are not JCCBI's responsibility, but the government's responsibility. Our mandate does not involve establishing this type of thing.

[English]

Senator C. Deacon: Your vision has you stating that you want to become a leader in major infrastructure management, an expert and a mobility leader and a social and urban contributor. How do you measure your leadership on a global scale? How do you report on how effective you are in achieving that vision in terms of your management of the infrastructure in a globally competitive manner?

[Translation]

Mr. Lachance: The corporation has started doing some benchmarking with various organizations to determine where it stands as a mobility leader. In terms of mobility, we're choosing to ensure that we reduce the number of hindrances when making

gestion et la réalisation de nos projets. Nous voulons tenir compte des notions techniques, environnementales, sociales et économiques dans l'évaluation de nos projets en cours et de ceux qui seront réalisés au cours des prochaines années.

[Traduction]

Le sénateur C. Deacon : Je m'intéresse particulièrement à la viabilité économique. Deux ponts de ma ville sont entièrement financés par péage. Comment mesurez-vous votre viabilité économique alors que la gestion de vos ponts exige en permanence tellement de fonds fédéraux?

[Français]

M. Lachance : Une méthode que nous utilisons actuellement, c'est de planifier nos projets selon les coûts des cycles de vie des différentes parties de la structure et de l'infrastructure dans son ensemble. Au chapitre économique — comme je l'ai mentionné précédemment —, pour chacune des structures, nous avons une vision. On a parlé de 125 ans pour un pont, de 150 ans pour un autre. Nous voulons déterminer s'il est possible de se rendre à 150 ans et mesurer d'autres questions en ce qui a trait aux investissements. Nous tentons de déterminer également le moment approprié où l'on devrait peut-être penser à remplacer un pont au lieu de continuer à l'entretenir pendant cette durée de temps.

[Traduction]

Le sénateur C. Deacon : Cependant, aucun plan ne vise, pour les ponts de Montréal, la viabilité économique, comme dans ma ville de Halifax, où les usagers supportent les coûts du pont?

[Français]

M. Lachance : Les décisions concernant le péage sur les ponts n'appartiennent pas à la PJCCI, mais plutôt au gouvernement. Ce n'est pas dans notre mandat d'établir ce genre de chose.

[Traduction]

Le sénateur C. Deacon : Votre vision déclarée est de devenir un chef de file en gestion d'infrastructures majeures à titre d'expert innovant, de leader en mobilité et d'acteur social et urbain. Comment mesurez-vous ces qualités sur une échelle globale? Comment, dans vos rapports, décrivez-vous votre efficacité dans l'accomplissement de votre vision, relativement à votre gestion globalement concurrentielle des infrastructures?

[Français]

M. Lachance : La société a commencé à faire un peu de balisage avec différentes organisations pour déterminer où elle se situe en ce qui a trait à son leadership quant à la mobilité. Pour nous, le choix quant à la mobilité, c'est de faire en sorte qu'on

repairs. This includes a great deal of coordination with various partners in Greater Montreal. There are still a number of major projects in Montreal, including the new Champlain Bridge; the Réseau express métropolitain, or REM; the Turcot Interchange; and the project to rebuild the Louis-Hippolyte-La Fontaine Tunnel.

We must take into account all the different work taking place on the island of Montreal. We must also take into account all these issues when assessing our mobility. We want to ensure that we can invest, and we're currently investing in an intelligent transportation system so that people can move more easily around the various potential hindrances in the system during the major construction period.

[English]

Senator C. Deacon: This organization has been around for about 40 years?

Mr. Lachance: Exactly.

Senator C. Deacon: But you don't yet have a way of benchmarking. You are just starting the benchmarking to see the extent to which you live up to being a leader?

[Translation]

Mr. Lachance: The corporation has undergone major transformations. In 2009, the corporation had 40 employees and the operating budget for bridge repair and maintenance was about \$60 million. Three years later, as of 2012, the corporation had almost tripled its repair and maintenance budget and operating budget. This helps us understand what we need to do. At this time, we want to take a more proactive approach in our operations. That's where the issue of benchmarking comes into play in our approach to management.

[English]

Senator C. Deacon: I'm sorry to keep pushing on this. For me, when you are spending that sort of money, I'm surprised you don't look at benchmarking upfront, when you begin, versus once you have already spent the numbers we are seeing here. I'd like to know, when I'm about to spend money, that I'm going to be doing it effectively and cost efficiently. The only way to know that is to have relative benchmarks. Is that reporting going to be something that is urgently put in place in your organization so you can demonstrate that you are living up to your vision, especially when it requires so much public money being invested and is not self-sustaining like our bridges in Halifax are, for example?

diminue le nombre d'entraves lorsqu'on fait les réparations, et cela inclut beaucoup de coordination avec les différents partenaires du Grand Montréal. Il y a quand même plusieurs gros projets à Montréal : le nouveau pont Champlain, le Réseau express métropolitain (REM), l'échangeur Turcot, et il y aura la réfection du tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine.

Nous devons tenir compte de tous les différents travaux qui ont lieu sur l'île de Montréal. Nous devons tenir compte aussi de tous ces enjeux pour évaluer notre mobilité. Nous voulons faire en sorte de pouvoir investir, et nous sommes en train d'investir dans un système de transport intelligent afin que les gens puissent se déplacer plus facilement à travers les différentes entraves possibles sur le réseau pendant la grande période de construction.

[Traduction]

Le sénateur C. Deacon : Votre organisation existe depuis une quarantaine d'années?

M. Lachance : Oui.

Le sénateur C. Deacon : Mais vous ne possédez pas encore de méthode permettant de vous comparer aux autres. Vous commencez à peine cette analyse comparative pour mesurer à quel point vous êtes à la hauteur de votre ambition de jouer un rôle de chef de file ou de leader?

[Français]

M. Lachance : En fait, la société a subi de grandes transformations. En 2009, la société avait 40 employés et le budget de fonctionnement pour la réparation et l'entretien des ponts était d'environ 60 millions de dollars. La société a presque triplé en l'espace de trois ans à partir de 2012 quant à son budget de réparation et d'entretien et à son budget de fonctionnement. Cela nous amène à comprendre ce que nous avons à faire. En ce moment, nous sommes dans un mode de fonctionnement où nous voulons travailler davantage en amont, et c'est là qu'entre en jeu la question du balisage en ce qui a trait à notre gestion.

[Traduction]

Le sénateur C. Deacon : Je suis désolé de revenir à la charge. Vu vos lourdes dépenses, je suis étonné que vous ne commenciez pas, dès le point de départ, par l'exercice de comparaison au lieu de le faire après avoir dépensé les sommes que nous avons sous les yeux. Quand je m'apprête à engager des dépenses, je tiens à savoir qu'elles donneront des résultats et au moindre coût. La seule façon de le savoir est d'avoir des points de comparaison. La production de vos rapports sera-t-elle organisée de toute urgence dans votre organisation pour montrer que vous êtes fidèle à votre vision, particulièrement quand elle exige d'investir tellement de fonds publics et qu'elle n'est pas financièrement indépendante comme nos ponts de Halifax, par exemple?

[Translation]

Mr. Lachance: This is part of our ongoing goals for 2018-19 and the coming years and our future business plan. We want to be able to establish these benchmarks, as you said, and ensure that the money spent on the structures is invested in a sustainable manner.

[English]

Senator M. Deacon: Thank you for being here today.

We have two significant projects — I'm going to come back to benchmarks, carrying on from my colleague Senator Deacon — where there has to be some pretty significant learning happening amongst I'll call the more easterly and westerly project. For the Gordie Howe International project, I'm thinking about benchmarking, moving forward and the kinds of things that perhaps, from learning from previous projects, you are starting to look at and saying that we really need to track this from day 1. In 2018, we have the opportunity to do that.

As part B, quite frankly, listening to this conversation, having been on the job about ten minutes, how are you going about the benchmarking? Truly we are talking about some numbers, and I will have some questions about numbers in a moment, but on that bigger picture of this project, that it is reaching the community piece, the environmental piece and the legacy piece, what is it you are putting into place?

Mr. Phillips: That's a good question to ask at the start of our project. Benchmarking is a big element of what we are doing to get ourselves ready to do the oversight that I talked about a few minutes ago.

As a matter of fact, I had a team of 20 people that we benchmarked yesterday. We ran a major infrastructure project in Ontario that earlier this year had just gone through an external audit by some senior executives in the construction industry to determine how well they are doing in their infrastructure project. They are two years into it. We chose to benchmark that infrastructure project for two reasons. They got a finding around not being ready for operations, turning it over for construction, and they got a strength in project controls. That's a big element of how you manage a construction project: how well do you control the various aspects of a project both from a schedule and a cost and a claims perspective? Again, there were 20 of our folks, and my CFAO was part of that benchmark trip. We were taking the lessons learned from that infrastructure project and incorporating it into how we do business at the WDBA.

Also timely, I have a meeting at noon today with Infrastructure Canada. One of the topics to talk to them about is benchmarking the bridge that we have been talking about this morning in Quebec. We want to learn from them what they have done that's

[Français]

M. Lachance : Cela fait partie effectivement de nos objectifs en cours pour 2018-2019 et les années suivantes et de notre plan d'entreprise à venir afin de pouvoir établir ces jalons, comme vous le mentionnez, et de faire en sorte que les sommes dépensées en faveur des structures soient investies d'une façon durable.

[Traduction]

La sénatrice M. Deacon : Je vous remercie d'être ici.

Nous sommes devant deux chantiers importants, celui de l'est et celui de l'ouest — je reviendrai aux analyses comparatives, en poursuivant sur la lancée de mon collègue et homonyme. Ces chantiers vous obligent à un apprentissage assez important. Pour le projet du pont international Gordie-Howe, il me vient à l'esprit l'analyse comparative, puis les leçons, peut-être, des travaux antérieurs, qu'on commence à examiner, en prenant la résolution d'en faire le suivi dès le premier jour. En 2018, nous avons la possibilité de le faire.

Dans un deuxième temps, après une dizaine de minutes d'écoute de cette conversation, je vous le demande franchement : comment vous y prendrez-vous pour les analyses comparatives? Nous parlons vraiment de certains chiffres, et je vous questionnerai bientôt à ce sujet, mais, compte tenu du contexte général de ce projet, qui touche à la fois la communauté, l'environnement et le patrimoine, que mettez-vous en place?

M. Phillips : C'est une excellente question à nous poser au début de notre projet. L'analyse comparative est un élément important de ce que nous faisons pour nous préparer à la surveillance dont je viens de parler, il y a quelques minutes.

En fait, nous avons fait hier une analyse comparative avec une équipe de 20 personnes. Elle a porté sur un chantier majeur de l'Ontario soumis, au début de l'année, à un audit externe de certains hauts cadres de l'industrie de la construction pour en déterminer la bonne marche. Les travaux ont commencé il y a deux ans. Nous avons choisi le projet pour deux raisons. Il s'est révélé non prêt pour les opérations, il a fait l'objet d'une cession pour la construction, et on a reconnu sa force dans le contrôle de projet. C'est un élément important de la gestion d'un projet de construction : à quel point contrôle-t-on les divers aspects du projet, selon l'échéancier et les coûts et réclamations? Encore une fois, notre équipe comptait 20 personnes, et mon dirigeant principal des finances et de l'administration a participé à cette analyse. Nous avons intégré les leçons tirées de ces travaux d'infrastructures dans nos façons de faire, à l'Autorité du pont Windsor-Detroit.

Opportunément aussi, j'ai une réunion, ce midi, avec Infrastructure Canada. L'un des sujets à l'ordre du jour est l'analyse comparative du pont dont nous avons parlé ce matin à Québec. Nous voulons apprendre de ses réussites et de ses

worked well, the challenges they have and how they have addressed it and get that into how we do business.

The third benchmark trip that we have planned is to an infrastructure project in Metro Toronto. They are well into that construction project. They have had things goes very well. They have had some significant challenges. We are arranging for a trip there to understand what went well with that project, what they have struggled with, and how we can learn from that and put that into how we conduct our business.

So we have three benchmarking trips planned. One has been executed. We'll continue with that way of doing business as we go through the construction project. Just from my background, benchmarking is in my DNA. It's how you do business. It's a yearly trip that you make with different staff, and it's the working level in the supervisors that need to do the benchmarking. It's not just the executives. It's the people that actually execute that need to do the benchmarking. That's how I conduct business.

Senator M. Deacon: That is encouraging to hear. I will lose my next question. Benchmarking is in your DNA. You are learning from other organizations who are at some pretty critical points in their work. This is part of your core work, benchmarking, and then your outward-facing accountability. So we are benchmarking. That is really important. But that accountability is to whom? Thinking about the organizations you have described already, about the long-term oversight and the actual work, then, who will you be accountable to on the outward facing piece with the benchmarking that you do?

Mr. Phillips: If I understand what you are asking, we have a board of directors. Infrastructure Canada does oversight. We have stakeholders on both sides of the border. Part of what they will hold me accountable to is executing our mandate, which is the design, construction and operation of that bridge to the terms that we have agreed to. Part of what I will be doing with the benchmarking results is making changes to how we do business and making sure that stakeholders and the board understand that. They can then in turn say, "Okay Mr. Phillips, show us the results from what you learned from that benchmarking." I think that's what you are asking.

Senator M. Deacon: Yes. I may be one of the only senators who use that bridge frequently. Thank you very much.

Senator Pratte: For people who are very familiar with the Windsor-Detroit bridge project, all of this is clear, but I'm still having difficulty understanding how this P3 is working. Obviously, you will have oversight over the building of the bridge, and it is not only the bridge but also the ports of entry. They are also part of the P3. Is that correct?

Mr. Phillips: Correct.

difficultés, des solutions appliquées et intégrer ce savoir dans nos façons de faire.

La troisième visite prévue d'analyse comparative se fera sur un chantier du Grand Toronto. Les travaux de construction sont bien avancés. Sur certains points, les travaux ont très bien avancé, tandis que sur d'autres, ils ont éprouvé des difficultés. Nous préparons une visite sur place pour comprendre ces vicissitudes, tirer les leçons utiles et les intégrer dans nos façons de faire.

Sur les trois visites prévues, une a eu lieu. Nous maintiendrons le cap pendant la construction. Mes antécédents ont fait entrer l'analyse comparative dans mon ADN. C'est la façon de faire en affaires. C'est une visite annuelle avec différents membres du personnel, et cette analyse comparative doit être confiée aux surveillants opérationnels, et non aux cadres exclusivement. C'est le personnel qui répond effectivement à ce besoin d'analyse comparative. C'est ma façon de faire.

La sénatrice M. Deacon : Voilà qui est encourageant. Je perdrai ma prochaine question. L'analyse comparative fait partie de votre ADN. Vous êtes à l'école d'autres organisations qui se trouvent à des points assez critiques de leur travail. Ça fait partie de l'essence de votre travail, l'analyse comparative, puis votre obligation de rendre des comptes à l'extérieur. Donc, cette analyse comparative, c'est vraiment important. Mais à qui rendez-vous compte? Compte tenu des organisations que vous avez déjà décrites, de la surveillance à long terme et des travaux proprement dits, à qui, ensuite, devrez-vous rendre des comptes, à l'extérieur, pour vos analyses comparatives?

M. Phillips : Si j'ai bien compris votre question, nous avons un conseil d'administration. La surveillance relève d'Infrastructure Canada. Nos actionnaires sont canadiens et américains. Je dois leur rendre des comptes sur l'exécution de notre mandat, qui est la conception, la construction et l'exploitation de ce pont, conformément à ce qui a été convenu par nous. Les résultats de l'analyse comparative me serviront en partie à modifier notre façon de faire et à nous assurer que les actionnaires et le conseil d'administration le comprennent. À leur tour, ils peuvent me demander de leur montrer les résultats de ce que j'ai appris de l'analyse comparative. Je pense que c'est ce que vous vouliez savoir.

La sénatrice M. Deacon : Oui. Je suis peut-être l'une des seuls sénateurs à traverser souvent ce pont. Merci beaucoup.

Le sénateur Pratte : Pour ceux qui connaissent très bien le projet du pont de Windsor-Detroit, tout est limpide, mais j'éprouve encore des difficultés à comprendre comment fonctionne ce partenariat public-privé. Visiblement, vous en surveillerez la construction et même celle des points d'entrée, également visés par le partenariat, n'est-ce pas?

M. Phillips : Oui.

Senator Pratte: In your presentation, you mentioned that the second part of your mandate is to manage the construction — and we have talked about that — and operation of the new crossing. So you will manage the operation of the crossing. Help me out with this. The P3 will operate the bridge and maintain the bridge for 30 years. What will be your role once the bridge is built?

Mr. Phillips: Thank you for the question.

I'll clarify a couple of things that I said. One of the things I said was rehabilitation. Part of the contract that has been established is that at the 30-year mark, Bridging North America turns the bridge operation and maintenance back over to WDBA. We don't want a bridge that's used, old. So that's what rehabilitation means. Part of their contract is that they will have to turn over a bridge that is in effectively new condition. Roads will be repaved. Buildings will be conditioned back to an expected standard state. We won't be getting a bridge and ports of entry back that are in a poor state of repair. That's part of what our mandate will be: oversight of how Bridging North America is maintaining the bridge and the ports of entry and the highways so that we can challenge them and make sure they are addressing the condition over those 30 years so that when it's turned over, we are receiving ports of entry, highways and a bridge that are in a good state of repair.

Senator Pratte: Thank you. You talked earlier about tolls and the fact that the amount of the tolls will be determined a bit later while the bridge is being built. Who has authority to decide that? Is it the P3 partner, you, both of you together or the government?

Mr. Phillips: The WDBA has the authority to set the tolls for the Gordie Howe International Bridge. We'll do the necessary studies to look at the operation and maintenance costs, but also what the competition will be like so that we can set competitive tolls to make sure that we recoup our costs but also to ensure that we are supportive of the industry that we want to help support and generate for that crossing so that we continue with the volume of traffic increase over the 100 years of the operation of that bridge.

Senator Pratte: In the contract, there is a profit margin for the P3 partner, so that takes into account a level that the tolls have to reach. You have to ensure that your partner is making a bit of money.

Mr. Phillips: The contractor we signed with has built in their profits. They are a private company. Part of the financing of the project is that we make payments to them when they meet certain milestones over that 30-year period. The benefit or the insight to a P3 contract is that it's to their advantage to design and construct on schedule or ahead of schedule because they get payments sooner, which reduces their financing and enhances their profits. Toll is not related to their profits or not. It's

Le sénateur Pratte : Dans votre exposé, vous avez dit que le deuxième volet de votre mandat consiste à gérer la construction — et nous en avons discuté — et l'opération du nouveau passage. Éclairiez-moi. Le partenariat exploitera le pont et en fera la maintenance pendant 30 ans. Quel sera votre rôle, une fois le pont construit?

M. Phillips : Je vous remercie de la question.

Précisons d'abord deux ou trois choses que j'ai dites. J'ai notamment parlé de réhabilitation. Le contrat stipule que, après 30 ans, Bridging North America cédera l'exploitation et la maintenance du pont à l'Autorité du pont Windsor-Detroit. Nous ne voulons pas d'un pont vétuste, usé. C'est là qu'intervient la réhabilitation. Le contrat prévoit la cession d'un pont remis à neuf. Idem pour les revêtements routiers. Les ouvrages seront remis dans l'état normal prévu. Nous n'hériterons pas d'un pont et de points d'entrée mal réparés. Notre mandat est de surveiller la maintenance du pont, des points d'entrée et des routes par Bridging North America, pour la contrôler et nous assurer du bon état de réparation du pont, des points d'entrée et des routes, au bout de ces 30 années, quand ils nous seront cédés.

Le sénateur Pratte : Merci. Vous avez dit que le montant des péages serait déterminé un peu plus tard, pendant la construction du pont. Qui en décide? Le partenaire dans le partenariat public-privé, vous, vous et lui ensemble ou le gouvernement?

M. Phillips : L'Autorité du pont Windsor-Detroit a le pouvoir de fixer le montant des péages du pont international Gordie-Howe. Nous ferons les études nécessaires des coûts d'exploitation et de maintenance, mais aussi des coûts pratiqués par nos concurrents, pour fixer, pour le péage, des montants concurrentiels qui nous permettront de rentrer dans nos frais, mais pour aussi favoriser l'industrie que nous voulons appuyer et susciter pour ce passage, pour pouvoir maintenir l'augmentation du volume de circulation pendant les 100 ans prévus d'exploitation de ce pont.

Le sénateur Pratte : Le contrat prévoit une marge de profit pour le partenaire du partenariat public privé. Il est donc tenu compte d'un niveau que les péages doivent atteindre. Vous devez vous assurer que votre partenaire fera beaucoup d'argent.

M. Phillips : Les profits de l'autre cocontractant sont intégrés. C'est une entreprise privée. Une partie du financement du projet provient de nos versements quand il atteint certains résultats pendant ces 30 années. L'avantage ou l'idée derrière un contrat de partenariat public-privé est qu'il est profitable pour l'entrepreneur de concevoir et de construire l'ouvrage en respectant ou en devançant les échéanciers, parce que des versements plus rapprochés réduisent ses coûts de financement et

related totally on whether they delivered per their contract and whether they get the payments that are part of that contract.

Senator Pratte: So the tolls are related to the money that you will receive to pay them, right?

Mr. Phillips: The tolls are what goes back to the Government of Canada.

Senator Pratte: Okay.

Mr. Phillips: Through the WDBA.

Senator Pratte: Could the government intervene and decide, for whatever reason, that the tolls are too high? We saw this happen elsewhere where people think the tolls are too high. Does the government have the authority to intervene and say the tolls are too high or too low, or can the government do what they did with the new Champlain Bridge and decide there would be no tolls?

Mr. Phillips: I'm the chief executive officer of a federal Crown corporation. I have a boss that happens to be in the Government of Canada. I have to do what my boss says, so that's a possibility.

Senator Pratte: Thank you very much.

Senator Moncion: You might find my question unusual. Highway 407 belonged to the Government of Ontario and was sold to a private interest. How likely would that be with the Gordie Howe International Bridge? The same situation could happen where they would sell the bridge to private ownership and then it is maintained by private owners forever?

Mr. Phillips: It's a fair question given what has transpired in Ontario. The Government of Canada and multiple governments of Canada have all been supportive of the Gordie Howe International Bridge and have seen its value to the economy of Canada. All these governments have also publicly helped support and drive, getting to the point where we have reached financial close. I don't see any thinking that they would want to get rid of ownership of that bridge. It's too critical to the economy of Canada. I would expect that they would continue to want to have that ownership to help support and drive the economies of our country.

Senator Moncion: Thank you.

The Chair: Before we close, I'd like to bring two questions to the sets of witnesses.

Mr. Phillips, this is a follow up to previous information we received on the infrastructure. When officials from the Windsor-Detroit Bridge Authority appeared before the committee on

accroissent ses profits. Les péages ne sont pas liés à sa rentabilité, laquelle dépend entièrement du respect des modalités du contrat et des versements prévus par le contrat.

Le sénateur Pratte : Les péages sont donc déterminés par les montants que vous recevrez pour payer l'entrepreneur, n'est-ce pas?

M. Phillips : Les péages retournent au gouvernement du Canada.

Le sénateur Pratte : Très bien.

M. Phillips : Par l'entremise de l'Autorité du pont Windsor-Detroit.

Le sénateur Pratte : Le gouvernement pourrait-il intervenir et décider, pour quelque raison que ce soit, que les péages sont excessifs? Ça s'est vu ailleurs quand les usagers estiment les péages excessifs. Le gouvernement a-t-il le pouvoir d'intervenir et de décréter que les péages sont trop élevés ou trop faibles et peut-il agir comme il l'a fait pour le nouveau pont Champlain et décider qu'il n'y aurait pas de péage?

M. Phillips : Je suis président-directeur général d'une société fédérale d'État. Mon patron se trouve à être le gouvernement du Canada. Je dois lui obéir. C'est donc une possibilité.

Le sénateur Pratte : Merci beaucoup.

La sénatrice Moncion : Ma question vous paraîtra peut-être inhabituelle. La route 407 appartenait au gouvernement de l'Ontario, qui l'a vendue à des intérêts privés. Quelle est la probabilité que la même chose arrive au pont international Gordie-Howe, sa vente à des intérêts privés qui le conserveraient pour toujours?

M. Phillips : Question légitime, vu ce qui est arrivé en Ontario. Le gouvernement du Canada et divers gouvernements du Canada ont appuyé l'idée du projet de pont international Gordie-Howe et ont pressenti sa valeur pour l'économie du Canada. Ils lui ont tous publiquement donné un coup de pouce et aidé à la concrétiser jusqu'à la clôture de la transaction financière. À ma connaissance, ils ne semblent pas vouloir s'en débarrasser. L'ouvrage est trop indispensable à l'économie du Canada. Je m'attends à ce qu'ils veuillent en rester propriétaires pour aider et faire tourner l'économie de notre pays.

La sénatrice Moncion : Merci.

Le président : Avant de conclure la séance, je voudrais poser deux questions aux groupes de témoins.

Monsieur Phillips, ma question fait suite à des renseignements que nous avons reçus sur les infrastructures. Quand les représentants de l'Autorité du pont Windsor-Detroit ont comparu

November 11, 2016, on the supplementary estimates for 2016-17, they stated that all project costs, including costs incurred to date, are being recorded and will be repaid, including interest by tolls on those who cross the bridge. That was the statement that was given to us. Today, Mr. Phillips, you are here. Does the government still expect to recoup all the project costs through tolls?

Mr. Phillips: That is a good question. I am just quickly looking at my CFAO. He has confirmed my understanding. That is the expectation.

The Chair: That is the expectation. Thank you, sir.

[Translation]

My last question is for Mr. Lachance.

Since the announcement of the construction, senators have been asking questions to obtain information on the amount of money involved. However, we haven't yet received this information. Can you provide details? Since the announcement of the construction of the new Champlain Bridge, how much money has been spent as of 2014?

Mr. Lachance: On the current Champlain Bridge?

The Chair: On the maintenance of the Champlain Bridge.

Mr. Lachance: Since April 1, 2014, \$328 million has been spent on maintaining the current Champlain Bridge.

The Chair: Thank you.

Since there are no further questions, we want to thank you.

[English]

Thank you, witnesses, for appearing this morning. We will call you back if there is an inclination or need.

Honourable senators, continuing our study of the expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2019, we now have before us three representatives from Privy Council Canada. Witnesses, thank you for accepting our invitation to be here this morning to share your comments and your views, which will be followed by questions from the senators.

First, I want to introduce Mr. Matthew Shea, Assistant Deputy Minister, Corporate Services and Chief Financial Officer; Marian Campbell Jarvis, Assistant Secretary to the Cabinet, Social Development Policy; and Matthew Mendelsohn, Deputy Secretary to the Cabinet, Office of the Deputy Secretary to the Cabinet, Results and Delivery.

devant notre comité, le 11 novembre 2016, sur le Budget supplémentaire des dépenses pour 2016-2017, ils ont déclaré que tous les coûts du projet, y compris les coûts encourus jusqu'alors, étaient enregistrés et qu'ils seraient remboursés, avec intérêts, par les péages. C'est ce qu'ils ont déclaré. Aujourd'hui, monsieur Phillips, vous êtes ici. Le gouvernement s'attend-il encore à rentrer dans tous les frais des travaux grâce aux péages?

M. Phillips : C'est une excellente question. Mon dirigeant principal des finances et de l'administration me fait signe et confirme ce que j'avais compris. C'est ce à quoi le gouvernement s'attend.

Le président : C'est ce à quoi il s'attend. Merci.

[Français]

Ma dernière question s'adresse à M. Lachance.

Depuis l'annonce de la construction, des sénateurs ont posé des questions pour obtenir des données sur les sommes d'argent impliquées, mais nous n'avons pas encore reçu ces renseignements. Pouvez-vous nous informer à ce sujet? Depuis l'annonce de la construction du nouveau pont Champlain, à combien s'élèvent les sommes d'argent dépensées depuis 2014?

M. Lachance : En ce qui a trait au pont Champlain actuel?

Le président : Pour l'entretien du pont Champlain.

M. Lachance : Pour l'entretien du pont Champlain actuel, depuis le 1^{er} avril 2014, les sommes d'argent dépensées sont de 328 millions de dollars.

Le président : Merci beaucoup.

Étant donné qu'il n'y a pas d'autres questions, nous vous remercions.

[Traduction]

Je remercie tous les témoins de s'être déplacés. Nous vous rappellerons si nous en avons envie ou besoin.

Chers collègues, pour la poursuite de notre étude des dépenses consignées dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019, nous accueillons trois représentants du Bureau du Conseil privé. Chers témoins, je vous remercie d'avoir accepté notre invitation. Les sénateurs entendront vos observations et vos opinions, après quoi ils vous questionneront.

Je vous présente donc M. Matthew Shea, qui est sous-ministre adjoint aux Services ministériels et dirigeant principal des finances; Mme Marian Campbell Jarvis, la secrétaire adjointe du Cabinet, Politique du développement social; enfin, M. Matthew Mendelsohn, le sous-secrétaire du Cabinet, Bureau du sous-secrétaire du Cabinet, Résultats et livraison.

Thank you again for coming. I have been informed that Mr. Shea will make a brief presentation, to be followed by questions.

Matthew Shea, Assistant Deputy Minister, Corporate Services and Chief Financial Officer, Privy Council Office: Good morning, chair, and members of the committee. Thank you for inviting the Privy Council Office to review our Main Estimates. You have already introduced us, so I will jump right in.

As you know, the mandate of PCO is to serve Canada and Canadians by providing professional, non-partisan advice and support to the Prime Minister and ministers within his portfolio and to support the effective operation of cabinet.

PCO has three roles: to provide non-partisan advice and support to the Prime Minister, portfolio ministers, cabinet and cabinet committees on matters of national and international importance, including policy, legislative and government administration issues faced by the government; to serve as secretariat to the cabinet and all of its committees with the exception of the Treasury Board committee, which is supported by the Treasury Board of Canada Secretariat; and to foster a high performing and accountable Public Service.

[Translation]

Like the Department of Finance and the Treasury Board Secretariat, the Privy Council Office of Canada is a central agency.

[English]

It exercises a leadership role across government departments and agencies to provide advice to the Prime Minister and cabinet, as well as to ensure the coherence and coordination of policy development and delivery.

I would like to begin with a brief overview of the 2018-19 Main Estimates. PCO sought \$166.4 million overall for its core responsibility, which is to serve the Prime Minister and cabinet, and for its internal services. PCO continues to coordinate the government's efforts to deliver on policies and initiatives by using a whole-of-government approach. This includes strengthening diversity and inclusion, including support to the special adviser to the Prime Minister on LGBTQ2 issues; renewing relationships with Canada's Indigenous peoples; and aiding the working group of ministers review of laws and policies, as well as the National Inquiry into Missing and Murdered Indigenous Women and Girls as part of Canada's continuing effort to advance reconciliation.

Merci encore une fois. On m'informe que M. Shea fera un court exposé. Ensuite nous passerons aux questions.

Matthew Shea, sous-ministre adjoint, Services ministériels et dirigeant principal des finances, Bureau du Conseil privé : Bonjour, monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du comité. Merci d'avoir invité le Bureau du Conseil privé à passer en revue son Budget principal des dépenses. Comme vous nous avez déjà présentés, j'entre tout de suite dans le vif du sujet.

Comme vous le savez, le mandat du Bureau du Conseil privé est de servir le Canada et les Canadiens en fournissant des services professionnels non partisans ainsi que d'appuyer le premier ministre et les ministres de son portefeuille, tout en assurant le fonctionnement efficace du cabinet.

Le Bureau du Conseil privé a trois grands rôles : fournir des conseils et un soutien non partisans au premier ministre, aux ministres du portefeuille ainsi qu'au cabinet et à ses comités sur des enjeux d'importance nationale et internationale, notamment les questions de politique, de législation et d'administration gouvernementale auxquelles est confronté le gouvernement; servir de secrétariat au cabinet et à tous ses comités, à l'exception du comité du Conseil du Trésor, qui est appuyé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; encourager un rendement élevé et la responsabilisation au sein de la fonction publique.

[Français]

Tout comme le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé du Canada est un organisme central.

[Traduction]

Il exerce un leadership dans l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux afin de conseiller le premier ministre et le Cabinet, et de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre des politiques.

J'aimerais commencer par un bref aperçu du Budget principal des dépenses de 2018-2019. Le BCP a demandé un total de 166,4 millions de dollars pour sa responsabilité principale, à savoir servir le premier ministre et le Cabinet, ainsi que pour ses services internes. Le BCP poursuit sa coordination des efforts du gouvernement pour mettre en œuvre les politiques et les initiatives suivant une approche pangouvernementale. Pour ce faire, il doit entre autres renforcer la diversité et l'inclusion, notamment en apportant un soutien au conseiller spécial auprès du premier ministre sur les enjeux touchant la communauté LGBTQ2; renouveler les relations avec les peuples autochtones du Canada et apporter de l'aide au Groupe de travail de ministres chargé d'examiner les lois et les politiques ainsi qu'à l'Enquête

The Chair: Mr. Shea, we're on the fast track. Could you reduce the speed of the presentation in order to permit translation?

Mr. Shea: I have provided a copy to members; you're welcome to read it into the committee. I would simply say that it is a brief summary and we would welcome your questions.

The Chair: You can read it, but slow it down.

Mr. Shea: I will slow down. I no longer know where I was.

Other initiatives include bilaterally and multilaterally collaborating with provinces and territories on key priority areas in order to maintain and advance intergovernmental relations; ensuring Canada has an open and accountable government, in part through nonpartisan regular updates to the status of ministerial mandate tracker commitments posted on the mandate letter tracker website, and by supporting the government's commitment to open, transparent and merit-based selection processes for the Senate and GIC appointments; coordinating and supporting international trade negotiations as well as supporting the Prime Minister's international travel and participation in summit-level meetings; coordinating the development of legislation and policies with regard to national security and intelligence, and responding to global concerns and threats to exports, investments and the safety and security of Canadians; public service renewal and modernization, including the innovative Impact Canada Initiative and a commitment to the advancement of healthy workplaces that promote diversity and inclusion, are free from harassment and bullying and foster innovation; and, finally, improving, strengthening and protecting Canada's democratic institutions by supporting initiatives related to the political party leader's debate, the Elections Modernization Act and political fundraising.

We also continue to support the Prime Minister by coordinating development of a policy informed by engagement with youth and youth-serving organizations in partnership with the Prime Minister's youth council.

This brief summary of the PCO's 2018-19 Main Estimates touches on a few of the means by which the PCO continues to support the clerk as head of the public service of Canada, the Prime Minister and cabinet as part of a whole-of-government approach.

nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées, dans le cadre des efforts continus du Canada pour faire progresser la réconciliation.

Le président : Monsieur Shea, il semble bien que nous soyons sur la voie rapide. Pourriez-vous ralentir un peu pour faciliter le travail de nos interprètes?

M. Shea : Je vous ai fourni une copie de mon mémoire dont les membres du comité pourront prendre connaissance à leur guise. Disons simplement que c'est un résumé que je vous présente et que nous serons ravis de répondre à vos questions.

Le président : Vous pouvez lire votre texte, mais je vous demande seulement de ralentir.

M. Shea : Désolé, je croyais que vous aviez dit que ce n'était pas assez rapide. Je vais ralentir. Je ne sais plus où j'en étais.

Nous devons aussi collaborer bilatéralement et multilatéralement avec les provinces et les territoires dans des domaines prioritaires clés afin de maintenir et de faire progresser les relations intergouvernementales; nous assurer que le Canada est doté d'un gouvernement ouvert et responsable, en partie grâce à des mises à jour non partisans périodiques sur l'état des engagements ministériels figurant dans les lettres de mandat affichées sur le site web « Suivi des lettres de mandat », et en soutenant l'engagement des gouvernements à l'égard de processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite pour les nominations au Sénat et par le gouverneur en conseil; coordonner et soutenir les négociations commerciales internationales, ainsi que les voyages internationaux du premier ministre et sa participation à des sommets; coordonner l'élaboration des lois et des politiques en matière de sécurité nationale et de renseignement, et répondre aux préoccupations et aux menaces mondiales en ce qui a trait aux exportations, aux investissements et à la sécurité des Canadiens; renouveler et moderniser la fonction publique, notamment grâce à des mesures novatrices comme l'Initiative Impact Canada et l'engagement à promouvoir des milieux de travail sains qui favorisent la diversité et l'inclusion, sont exempts de harcèlement et d'intimidation, et suscitent l'innovation; et, enfin, améliorer, renforcer et protéger les institutions démocratiques du Canada en appuyant des initiatives liées aux débats des chefs de parti, à la Loi sur la modernisation des élections et au financement politique.

Nous continuons également à soutenir le premier ministre en coordonnant l'élaboration de politiques éclairées par un dialogue avec les jeunes et les organismes au service des jeunes, en partenariat avec le Conseil jeunesse du premier ministre.

Ce bref résumé du Budget principal des dépenses de 2018-2019 du BCP évoque quelques-uns des moyens par lesquels le BCP continue de soutenir le greffier en tant que chef de la fonction publique du Canada, le premier ministre et le Cabinet, suivant une approche pangouvernementale.

[Translation]

Members of the committee, thank you for the opportunity to provide you with the context in which the Privy Council Office operates.

We would now be pleased to answer your questions.

The Chair: Thank you, Mr. Shea.

We'll start the question period with Senator Pratte, who will be followed by Senator Forest.

[English]

Senator Pratte: The Impact Canada Initiative is aiming to renew and modernize the public service. Can you elaborate a little more? I've seen some of the projects you are working on or that you are coordinating. Would you elaborate? How much money is there for the Impact Canada Initiative, and what are you trying to achieve exactly?

[Translation]

Matthew Mendelsohn, Deputy Secretary to the Cabinet, Office of the Deputy Secretary to the Cabinet, Results and Delivery, Privy Council Office: The initiative is truly unique and innovative. The Privy Council Office has only one centre of expertise, a small team with a budget of less than \$1 million a year. The centre of expertise is made up of people who can use their expertise in social finance and outcome measures to reconsider funding initiatives based on outcomes, and not only based on inputs.

The small team has developed a process to support the departments that want to benefit from the Impact Canada Initiative. For example, we supported the Department of Infrastructure in the Smart Cities Challenge. We also supported the Department of Natural Resources with a group of five challenges related to women in the technology and bioenergy fields, with strategies to ensure that Indigenous communities use alternatives to diesel, and so on.

The Impact Canada Initiative supports the departments, but the departments must have their own budget authority. A great deal of money may be spent, but the funding doesn't come from the Privy Council Office. The ministers remain responsible for the programs. We support them and give them advice, and we approve the challenges and the methodology used. However, the ministers and the departments have the budget authority and are ultimately responsible for the project's success or failure.

[Français]

Chers membres du comité, je vous remercie de m'avoir donné la possibilité de vous exposer le contexte dans lequel évolue le Bureau du Conseil privé.

C'est avec plaisir que nous répondrons maintenant à vos questions.

Le président : Merci, monsieur Shea.

Nous allons commencer la période des questions avec le sénateur Pratte, qui sera suivi du sénateur Forest.

[Traduction]

Le sénateur Pratte : L'Initiative Impact Canada vise à renouveler et moderniser la fonction publique. Pourriez-vous nous donner de plus amples détails à ce sujet? J'ai pris connaissance de certains des projets auxquels vous collaborez ou dont vous assurez la coordination. Pouvez-vous nous en dire plus long? Combien d'argent est prévu pour cette initiative et qu'essaie-t-on de réaliser exactement?

[Français]

Matthew Mendelsohn, sous-secrétaire du Cabinet, Bureau du sous-secrétaire du Cabinet, Résultats et livraison, Bureau du Conseil privé : Il s'agit d'une initiative qui est vraiment unique et novatrice. Il y a seulement un centre d'expertise au Bureau du Conseil privé composé d'une petite équipe qui dispose d'un budget de moins d'un million de dollars par année. Ce centre d'expertise est composé de gens qui ont une expertise en matière de finances sociales et de mesures d'impacts afin de remettre en question les initiatives de financement fondées sur les résultats, et non seulement sur les intrants.

Cette petite équipe a mis au point un processus pour appuyer les ministères qui souhaitent tirer parti de l'Initiative Impact Canada. Par exemple, nous avons appuyé le ministère de l'Infrastructure dans le cadre du Défi des villes intelligentes. Nous avons aussi appuyé le ministère des Ressources naturelles avec un groupement de cinq défis relativement aux femmes dans les domaines de la technologie et de la bioénergie, des stratégies pour faire en sorte que les communautés autochtones utilisent autre chose que le diesel, et ainsi de suite.

L'Initiative Impact Canada appuie les ministères, mais les ministères doivent avoir leur propre autorité budgétaire. Il se peut que beaucoup de fonds soient dépensés, mais il ne s'agit pas des fonds du Bureau du Conseil privé. Les ministres eux-mêmes demeurent responsables des programmes. Nous les appuyons, leur donnons des conseils et nous approuvons les défis et la méthodologie qui est suivie, mais ce sont les ministres et les ministères qui détiennent l'autorité budgétaire et qui, ultimement, sont responsables du succès ou non du projet.

Senator Pratte: Is there an overall objective when it comes to renewing or modernizing the public service? Do you base your approval of a project on a central objective?

Mr. Mendelsohn: Yes, we have criteria. However, since we've just started, we're still gaining experience. All the ministers' mandate letters include a commitment for the government to ensure that the ministers use more funding to experiment with new ways of establishing programs and contributions. The Impact Canada Initiative aims to help the departments adopt outcome-based approaches faster. We support the departments by giving them the flexibility to experiment with new approaches more easily. The goal is to improve outcomes for Canadians and research better ways of establishing programs, making contributions or structuring programs to obtain better outcomes. Our team includes people who can use their expertise in methodology to measure the outcomes of these new experiences and to compare the outcomes in order to see whether the new ways of doing things work better than the old methods.

Senator Pratte: If I understand correctly, when it comes to these new ways of doing things, you don't necessarily come up with the ideas. Instead, the departments come up with their projects and they have ideas on how to do things differently. Is that how it works?

Mr. Mendelsohn: Yes.

Senator Pratte: You approve the projects, but you don't have the budget authority, since it comes from the Treasury Board.

Mr. Mendelsohn: Exactly. We've received some money to support a small team.

Senator Pratte: Thank you.

Senator Forest: My first question is about appointments because there are some important positions vacant right now, such as at the National Research Council, Export Development Canada, VIA Rail, Canada Post, and Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated, as we heard just before you.

So there are many positions to be filled in the current process. These are people who will head up key organizations for Canada. What is the reason for the delays in filling these positions? Succession is a challenge for you, and that is quite evident in the current situation, but how do explain these long delays in filling such strategic positions for Canada?

Le sénateur Pratte : Est-ce qu'il y a un objectif global lorsqu'il s'agit de renouveler ou de moderniser la fonction publique? Est-ce qu'il y a un objectif central sur lequel vous vous basez pour approuver un projet ou non?

M. Mendelsohn : Oui, nous disposons de critères, mais comme nous en sommes au début, nous prenons encore de l'expérience. Il y a un engagement pour le gouvernement qui est inclus dans toutes les lettres de mandat des ministres afin qu'ils utilisent davantage de fonds pour expérimenter de nouvelles façons d'établir des programmes et des contributions. L'Initiative Impact Canada a pour objectif d'aider les ministères à accélérer l'adoption d'approches fondées sur les résultats, et nous les appuyons, de sorte que nous leur donnons une marge de manœuvre afin qu'ils puissent expérimenter de nouvelles approches plus facilement. L'objectif est d'améliorer les résultats pour les Canadiens, de rechercher de meilleures façons d'établir des programmes, de faire des contributions ou de structurer des programmes afin d'obtenir de meilleurs résultats. Notre équipe compte des gens qui ont une expertise en méthodologie pour mesurer les résultats de ces nouvelles expériences et pour les comparer afin de voir si les nouvelles façons de faire donnent de meilleurs résultats par rapport aux anciennes méthodes.

Le sénateur Pratte : Si je comprends bien, en ce qui a trait à ces nouvelles façons de faire, ce n'est pas vous nécessairement qui avez les idées. Ce sont les ministères qui arrivent avec leurs projets et qui ont une idée pour faire les choses autrement; c'est bien comme ça que ça se passe?

M. Mendelsohn : Oui.

Le sénateur Pratte : De votre côté, vous approuvez les projets, mais vous n'avez pas l'autorité budgétaire, puisqu'elle provient du Conseil du Trésor.

M. Mendelsohn : Exactement. Nous avons reçu un peu d'argent pour appuyer une petite équipe.

Le sénateur Pratte : Merci.

Le sénateur Forest : Ma première question concerne les nominations, puisque la liste actuelle des postes à pourvoir comporte des postes importants, par exemple, au sein du Conseil national de recherches du Canada, d'Exportations et développement Canada, de VIA Rail, de la Société canadienne des postes, et de la société Les Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée, que nous avons entendue juste avant vous.

Il y a donc de nombreux postes à pourvoir dans le cadre du processus actuel. On parle de gens à la tête d'organisations vitales pour le Canada. Comment peut-on expliquer les délais qui ont cours dans la dotation de ces postes? Vous avez un défi en ce qui a trait à la relève qui s'exprime très bien par la situation actuelle, mais comment pouvez-vous expliquer des délais aussi longs pour doter des postes aussi stratégiques pour le Canada?

[English]

Mr. Shea: PCO supports the GIC appointments process for 2,000 GIC positions on behalf of the Prime Minister and his office. The PM announced in February 2016 a commitment to open, transparent and merit-based processes. In the last couple of years, we've staffed 940 appointments following open, transparent and merit-based selection processes out of a total of 2,000 that exist in various organizations.

While I can't comment on specific processes, I can say that progress is being made to ensure that they're open and transparent but also that we ensure diversity. I can comment that of that group of 940 appointments we've made, 53 per cent were women, 12 per cent were visible minorities and almost 9 per cent were members of Indigenous groups, as well as 3.5 per cent who are members of groups with persons with disabilities. All that is to say that we have made significant progress, and progress continues to be made as we speak on filling the very vacancies that you speak of.

[Translation]

Senator Forest: Yes, those results are most welcome and significant. On the other hand, do you not think that a balance must be maintained between effective appointments to these positions and the objectives of transparency and equity in achieving higher representation of certain target groups?

[English]

Mr. Shea: PCO, in its leadership role, does try to encourage efficiency of these processes, and part of that is having a central team that supports departments rather than leaving departments on their own. I should make clear that this is a shared responsibility. For most GIC appointments, it's a shared responsibility between the Privy Council Office, the Prime Minister's Office, the department responsible for that particular position and the minister's office of that area. All of those groups work together to try to ensure that these are staffed in as efficient a manner as possible, while also ensuring that transparency and diversity that I spoke of earlier.

[Translation]

Senator Forest: So, it seems you are satisfied with the pace at which positions are being filled.

[English]

Mr. Shea: I would neither comment on the satisfaction nor the efficiency but simply say that we do it as efficiently as possible. We ensure there are adequate resources. Part of my role

[Traduction]

M. Shea : Le BCP appuie le processus de nomination par décret pour 2 000 postes au nom du premier ministre et de son bureau. En 2016, le premier ministre s'est engagé à mettre en place des processus de sélection ouverts, transparents et fondés sur le mérite. Au cours des deux dernières années, nous avons eu recours à de tels processus pour doter 940 des quelque 2 000 postes à pourvoir au sein des différentes organisations.

Bien que je ne puisse rien vous dire au sujet des différents processus eux-mêmes, je peux vous assurer que des progrès sont réalisés dans les efforts déployés pour veiller à ce que ces processus soient ouverts et transparents, mais également à ce qu'ils permettent une plus grande diversité. Ainsi, parmi les 940 personnes nommées à des postes, 53 p. 100 étaient des femmes, 12 p. 100 appartenaient à une minorité visible, près de 9 p. 100 étaient autochtones, et 3,5 p. 100 vivaient avec une incapacité. Tout ça pour vous dire que nous avons réalisé des progrès considérables et que nous poursuivons dans le même sens dans le cadre de nos efforts pour pourvoir ces postes dont vous parlez.

[Français]

Le sénateur Forest : Effectivement, je crois que ce sont des résultats qui sont fort appréciés et appréciables. Toutefois, ne trouvez-vous pas qu'il y a un équilibre à maintenir entre l'efficacité du renouvellement de ces postes et les objectifs de transparence, mais aussi d'équité quant à une meilleure représentation de certains groupes cibles?

[Traduction]

M. Shea : Le BCP assume son leadership en la matière en essayant d'optimiser l'efficacité de ces processus, notamment via la mise en place d'une équipe centralisée qui appuie les ministères, plutôt que de les laisser se débrouiller par eux-mêmes. Je dois préciser qu'il s'agit d'une responsabilité partagée. Pour la plupart des nominations par décret, la responsabilité est partagée entre le Bureau du Conseil privé, le Bureau du premier ministre, le ministère responsable du poste à pourvoir et le cabinet du ministre responsable du secteur visé. Toutes ces instances conjuguent leurs efforts pour que le poste soit pourvu de la façon la plus efficace possible, sans négliger pour autant les objectifs de transparence et de diversité dont je vous ai parlé.

[Français]

Le sénateur Forest : Donc, je comprends que le rythme d'attribution des postes vous satisfait.

[Traduction]

M. Shea : Je ne vais pas me prononcer sur le degré de satisfaction ou d'efficacité, mais plutôt simplement vous dire que nous essayons d'agir le plus efficacement possible. Nous

as CFO is to ensure there are adequate resources for the team responsible for this, and we have ensured internally, from a budget perspective, that we make those resources available for that team to support departments and to support this important process.

[*Translation*]

Senator Forest: May I ask a question on another topic?

The Chair: Of course.

Senator Forest: It is about the Impact Canada Initiative. I am no longer new to the Senate, having been here for two years now. I am looking at the current federal government's main economic development strategy, the infrastructure program. It entails \$180 billion over 12 years, with a lot budgeted for partnerships, whether with cities or other partners, including smart cities, which seems most relevant to me.

Right now, we are having trouble measuring the impact of this very bold economic strategy. For example, it provides \$28.7 billion for the public transit sector, green infrastructure, social infrastructure, and funding for project work by partners, including territories, provinces and cities.

As to the public mission of the Impact Canada Initiative, do you have any thoughts on how to measure the leveraging effect and the real impact of this very ambitious strategy? At PCO, you are responsible for evaluating the commitments in mandate letters. Is it possible for the Impact Canada Initiative to measure not only the money spent or committed by the Government of Canada, but also the outcomes, in light of the partnerships that are being developed with the territories, provinces and municipalities?

Mr. Mendelsohn: That is a very interesting question, but, of course, it is not part of the mandate of the Impact Canada Initiative to do that. What we are doing at the Privy Council Office, however, and the clerk has given clear instructions about this, is improving our capacity throughout the federal system, and also through partnerships. We have to measure the impact of our investments not only in the short term, but also in the long term. All kinds of broad discussions are ongoing to try to measure the impact of an expenditure, not just the next day, as I said, but also the long-term return on investment.

veillons à ce que les ressources nécessaires soient en place. Cela fait d'ailleurs partie de mon rôle de dirigeant principal des finances. Je dois voir à ce que l'équipe responsable dispose des ressources suffisantes pour mener ces processus à terme, et nous devons nous assurer à l'interne que cette équipe a accès aux enveloppes budgétaires nécessaires pour appuyer les ministères dans cette démarche très importante.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Puis-je poser une question sur un autre sujet?

Le président : Bien sûr.

Le sénateur Forest : C'est au sujet de l'Initiative Impact Canada. Je ne suis plus une nouvelle recrue du Sénat, car il y a maintenant deux ans que je suis ici. Je regarde la principale stratégie de développement économique du gouvernement fédéral actuel, soit le programme d'infrastructures. On parle d'un montant de 180 milliards de dollars sur 12 ans, on parle de beaucoup de budgets liés à des partenariats, que ce soit des villes ou autres, entre autres des villes intelligentes, ce qui m'apparaît fort pertinent.

Actuellement, nous avons de la difficulté à mesurer l'impact de cette stratégie économique très audacieuse. On prévoit, par exemple, un montant de 28,7 milliards en faveur du secteur du transport en commun, des infrastructures vertes, des infrastructures sociales, et il y a des enveloppes versées en fonction de projets qui proviennent de partenaires, soit de territoires, de provinces ou de villes.

Dans la mission externe de l'Initiative Impact Canada, pouvez-vous réfléchir à la façon dont on peut mesurer l'effet de levier et l'impact réel de cette stratégie fort ambitieuse? Vous avez une responsabilité, au sein du BCP, d'évaluer les engagements par rapport aux lettres de mandats. Y a-t-il un moyen pour l'Initiative Impact Canada de mesurer non seulement les crédits qui ont été dépensés ou qui sont consacrés au niveau du gouvernement du Canada, mais également ce qui en découle, compte tenu des partenariats qui se développent avec les territoires, les provinces et les municipalités?

M. Mendelsohn : C'est une question très intéressante. Évidemment, ce n'est pas le mandat de l'Initiative Impact Canada de faire cela. Toutefois, ce qu'on est en train de faire au Bureau du Conseil privé, et le greffier a donné des instructions claires à ce sujet, c'est d'améliorer notre capacité à travers le système fédéral, mais aussi avec dans le cadre de partenariats. Il faut mesurer l'impact, non seulement à court terme, mais à long terme également, des investissements que nous faisons. Il y a toutes sortes de discussions globales en cours pour tenter de mesurer l'impact d'une dépense, non seulement le lendemain, comme je le disais, mais aussi en ce qui a trait au retour sur l'investissement à long terme.

We also have to look at the social benefits. All kinds of methodological questions are being asked right now, and departments can measure the impact in terms of job creation. A few years ago, in 2009-10, the Department of Finance estimated the impact of all these expenditures after the recession and the global economic crisis. Our methodologies are not perfect, so one thing we are doing in terms of public service renewal is working system-wide to improve our ability to measure results and return on investments in the medium and long term.

Le sénateur Forest: I think that is essential in terms of results, that is the first strategy for economic development. There is an impact on job creation and on investment in communities, which has a leveraging effect because there was often participation on a third-third-third basis. There is also the impact on society and the environment, and so forth. I think measuring all this is a major challenge because this government has made a commitment and there are very large public investments.

Mr. Mendelsohn: Exactly. As you know, there are many objectives: green objectives and public transit objectives, as well as job creation and social inclusion. There are all kinds of objectives. As to infrastructure, we have a broad agreement with the provinces and territories, and then we negotiated bilateral agreements with the provinces.

The provinces have their own priorities. Like the federal government—I will not speak for the infrastructure minister, who is responsible for this—the federal government has its priorities, but a province may have other priorities. So we have to negotiate. To my mind, it is always a good idea to have a good measurement structure so we can measure the real impact on public transit, social inclusion, job creation and greenhouse gas emissions. All governments, not just in Canada but around the world, are working to improve their ability to measure these impacts, and we are working with the departments to help them improve their ability in this regard.

Senator Forest: Thank you. I will hold off on my other questions.

[English]

Senator Andreychuk: I have always been interested in PCO and just what goes on over there, that bridge between the bureaucracy and the cabinet.

As I understand it, your budget is for about \$166 million requested; is that correct?

En outre, il y a aussi le retour au niveau social. Il y a toutes sortes de questions méthodologiques qui se posent actuellement, et les ministères peuvent mesurer l'impact en matière de création d'emplois. Il y a quelques années, en 2009-2010, le ministère des Finances a fait des estimations de l'impact de toutes ces dépenses après la récession et la crise économique globale. Nos méthodologies ne sont pas parfaites, donc, l'une des choses que l'on fait au chapitre du renouvellement de la fonction publique, c'est de travailler, à travers tout le système, pour essayer d'améliorer notre capacité de mesurer les résultats et le retour sur les investissements à moyen et à long terme.

Le sénateur Forest : Je crois qu'en ce qui concerne les résultats, cela me paraît incontournable, c'est la stratégie première en ce qui concerne le développement économique. Il y a un impact sur la création d'emplois et sur l'investissement dans les milieux, ce qui a créé un effet de levier, parce qu'il y avait une participation souvent tiers-tiers-tiers. Il y a aussi un impact en ce qui a trait aux aspects social et environnemental, et cetera. Il me semble qu'il y a là un défi important à relever pour bien mesurer tout cela, puisqu'il y avait un engagement de la part de ce gouvernement, et compte tenu des investissements très importants de fonds publics.

M. Mendelsohn : Tout à fait. Comme vous le savez, il y a plusieurs objectifs; il y a des objectifs verts et des objectifs sur le plan du transport en commun, de la création d'emplois et de l'inclusion sociale. Il y a toutes sortes d'objectifs. Quant à l'infrastructure, nous avons un accord global avec les provinces et les territoires et, par la suite, nous avons négocié des accords bilatéraux avec les provinces.

Les provinces ont leurs propres priorités. Donc, comme gouvernement fédéral — je ne vais pas parler pour le ministre de l'Infrastructure qui est le responsable —, on présente les priorités du gouvernement fédéral, mais il se peut qu'une province ait d'autres priorités. Il faut donc négocier. Pour moi, c'est toujours un bon objectif d'avoir une bonne structure de mesures, de sorte que l'on puisse mesurer l'impact réel sur le transport en commun, l'inclusion sociale, la création d'emplois et les émissions de gaz à effet de serre. Tous les gouvernements, non seulement au Canada, mais à travers le monde, sont en train d'essayer d'améliorer leur capacité de mesurer cela, et nous travaillons en collaboration avec les ministères pour les aider à améliorer leurs capacités en cette matière.

Le sénateur Forest : Merci, je vais réserver mes autres questions.

[Traduction]

La sénatrice Andreychuk : Je me suis toujours intéressée de près à ce qui se passe au Bureau du Conseil privé qui sert en quelque sorte de pont entre la bureaucratie et le Cabinet.

Si j'ai bien compris, vous demandez environ 166 millions de dollars dans votre budget. Est-ce bien cela?

Mr. Shea: That's correct.

Senator Andreychuk: And \$16 million of that would be for contributions to employee benefits. How much of the \$150 million-plus is on staffing, and what else would be included in the figure? To the limited extent that I can find it, I see where you're supporting the government and where you're supporting the National Inquiry into Missing and Murdered Indigenous Women and Girls, and you're establishing secretariats. Is this basically for staffing?

Mr. Shea: The PCO is largely a staffing-based department, but not entirely. There is a document available online that is a companion document to the estimates, and it's called Budgetary Expenditures by Standard Object. That breaks down that \$166 million that you mentioned by each of the areas. I can tell you that based on that, \$119.5 million of our budget is salary. Then, as you mentioned, the statutory is the corresponding employee benefits. So you can see that there is still a \$30 million amount that is other amounts.

The PCO's budget has fluctuated in recent years. Part of that is because in Budget 2016, we were given some money for infrastructure investments, upgrading our IT and physical security and upgrading the kinds of tools that we have within the PCO to support the ministers that we support and having outward facing IT. For example, we now have youth-related and RDU-related websites that we post on, so there's a cost that goes with that.

All that is to say it's not all salary, but we are largely salary based. It is different branches, as you mentioned, ranging from supporting the cabinet committees to the national security and intelligence adviser that has a branch that supports her, and then we have internal services, which is a large part of our department.

Because we're a unique department, we have things like executive correspondence for the Prime Minister. There are 250,000 emails, letters and telephone calls for the Prime Minister each year that have to be opened and responded to. We have a team that does that — my branch, in fact. We have a group that travels with the Prime Minister whenever he goes around the world, whether for official business or when he's on vacation, because we need to ensure that there is secure communication connectivity wherever he goes for obvious reasons with continuity of government.

M. Shea : C'est exact.

La sénatrice Andreychuk : Et 16 millions à titre de contributions aux avantages sociaux des employés. Combien des quelque 150 millions de dollars qui restent vont aller à la dotation, et quels autres postes budgétaires seraient inclus dans ce total? Dans la mesure de ce que je suis à même de découvrir, je vois que vous appuyez le travail du gouvernement ainsi que l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées, en plus de mettre sur pied des secrétariats. Est-ce que ces fonds vont servir essentiellement à la dotation?

M. Shea : Le BCP est fortement, mais pas entièrement, axé sur la dotation. Vous pouvez consulter en ligne un document complémentaire au Budget principal des dépenses qui s'intitule Dépenses budgétaires par article courant de dépenses. On y trouve une ventilation détaillée des 166 millions de dollars dont vous parlez. Je peux ainsi vous dire que 119,5 millions de dollars vont aux salaires de nos employés. Il y a donc le montant que vous avez indiqué qui va aux avantages sociaux correspondants. Comme vous pouvez le constater, il y a encore une somme de 30 millions de dollars qui sert à d'autres fins.

Le budget du BCP a fluctué au cours des dernières années. Ces variations sont en partie attribuables au budget de 2016 qui nous octroyait des fonds pour des investissements dans nos infrastructures et la mise à niveau de nos outils informatiques et de nos mécanismes de sécurité, tout cela pour nous permettre de compter sur les ressources nécessaires afin d'appuyer les ministres de notre portefeuille et d'offrir des plateformes technologiques tournées vers l'extérieur. À titre d'exemple, nous avons maintenant des sites web destinés aux jeunes et permettant un accès externe sur lesquels nous affichons du contenu. Il y a donc différents éléments qui sont visés.

Tout cela pour dire qu'il ne s'agit pas uniquement de salaires, mais que ceux-ci occupent tout de même une grande place. Comme vous l'avez indiqué, nous avons différentes sections qui peuvent aussi bien appuyer le travail des comités du Cabinet que celui de la conseillère à la sécurité nationale et au renseignement, et il y a également nos services internes qui représentent une partie importante de notre ministère.

Étant donné que nous sommes un ministère unique, nous devons nous occuper de choses particulières comme la correspondance du premier ministre. Celui-ci reçoit chaque année 250 000 courriels, lettres et appels téléphoniques auxquels il faut répondre. Nous avons une équipe qui s'en charge, et c'est d'ailleurs au sein de ma direction générale. Nous avons aussi un groupe qui accompagne le premier ministre dans tous ses déplacements dans le monde, que ce soit dans le cadre de ses fonctions ou lorsqu'il est en vacances, car nous devons nous assurer qu'il lui est toujours possible de communiquer de façon sécuritaire peu importe où il se trouve, et ce, pour garantir bien évidemment la continuité du gouvernement.

So we have a number of unique features that other departments that don't have that are salary based largely. I hope that answers the question partially.

Senator Andreychuk: It's starting to. Transparency has to be the issue all the time. How do we as parliamentarians know exactly what you do, and to what extent do we have access to any of the materials or advice? Is it all kept confidential?

Mr. Shea: You're no longer talking from a budgetary perspective. You're talking about the actual documents advice to the Prime Minister and the clerk, which we do not generally share. We have access to information group that will go and figure what can be and cannot be shared in many cases, and we go line by line and look for opportunities to release as much as possible in keeping with this idea of being open and transparent. By default, however, as you can appreciate, historically and based on legislation, we cannot share cabinet confidences through ATIP releases. However, I can tell you that because the ATIP releases come through me in many cases, we do release an awful lot of information, not just for ATIP but for parliamentary questions we get. For example, your question regarding budget, if that were to be submitted by a member of Parliament asking for more information, you would get that information from us.

Senator Andreychuk: In the documents, you seem to be supporting the missing and murdered Indigenous women and girls. One of the difficulties that we have heard coming back from the commission itself was that they were not able to meet their mandate because they felt there was just — I'm going to put it delicately — roadblocks from the government and too much involvement. Would that be the PCO, because you have a role of supporting? What is your role with the Indigenous women and girls?

Mr. Shea: I'm aware of some of the references you make. Many of those are from quite some time ago. I will say that since I joined the PCO about a year ago, I've enjoyed an excellent relationship with members of the commission, the executive director and the chief commissioner, and I've had no such complaints from the commission.

We do provide all internal service support to the commission. They're arm's length, so we don't interfere with who they hire or how they hire, but we help them hire. If they identify they want to hire someone, for example, we'll do the paperwork to do the letter of offer. We have service standards. Generally, within 72

Nous avons donc différentes fonctions qui nous distinguent des autres ministères et qui font en sorte que les salaires occupent chez nous une place aussi importante. J'espère avoir répondu tout au moins partiellement à votre question.

La sénatrice Andreychuk : C'est un début. La transparence semble être le thème du jour. Comment les parlementaires peuvent-ils savoir exactement ce que vous faites, et dans quelle mesure avons-nous accès aux documents ou aux conseils que vous produisez? Est-ce que tout cela est gardé confidentiel?

M. Shea : On s'éloigne ici des questions liées directement au budget. Vous parlez des documents qui sont produits pour conseiller le premier ministre et le greffier et que nous ne rendons généralement pas publics. Nous avons un groupe responsable de l'accès à l'information qui essaie de déterminer quelles portions de ces documents ne peuvent être rendues accessibles dans bien des cas. Nous procédons ligne par ligne afin de pouvoir diffuser le plus de renseignements possible conformément à l'objectif d'ouverture et de transparence par défaut. Cependant, comme vous pouvez vous l'imaginer, nous ne pouvons pas, compte tenu des usages établis et des dispositions législatives en vigueur, dévoiler des secrets du Cabinet en réponse à une demande d'accès à l'information. Comme ces demandes se retrouvent sur mon bureau dans bien des cas, je peux tout de même vous confirmer que nous diffusons de grandes quantités d'information en réponse non seulement à ces demandes d'accès, mais aussi aux questions des parlementaires. À titre d'exemple, si un député nous posait la même question que vous concernant notre budget en nous demandant de plus amples détails, nous lui fournirions cette information.

La sénatrice Andreychuk : Si l'on en croit ces documents, vous appuyez l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées. Parmi les difficultés évoquées par les membres de la commission eux-mêmes, il y avait le fait qu'il leur était impossible de s'acquitter de leur mandat parce qu'ils avaient l'impression de se heurter à des obstacles — pour dire les choses poliment — et à une trop grande ingérence du gouvernement. Est-ce le Bureau du Conseil privé qui serait fautif dans son rôle de soutien? Quel est exactement votre rôle auprès de cette commission?

M. Shea : Je suis au fait de certaines des préoccupations que vous soulevez. Bon nombre d'entre elles remontent à assez longtemps déjà. Je dois vous dire que depuis que j'ai joint les rangs du BCP il y a environ un an, j'ai eu d'excellentes relations avec les commissaires, la directrice générale et la commissaire en chef, et je n'ai reçu aucune plainte semblable de la commission.

Nous offrons tout le soutien nécessaire pour les services internes dont la commission a besoin. Comme la commission est indépendante, nous ne nous mêlons pas de savoir qui est embauché et comment on procède, mais nous offrons notre aide à cette fin. Si la commission indique qu'elle souhaite embaucher

hours, if they submit something, we'll give them the letter they can give out. We help them with getting accommodation space. As you can appreciate, they're not located in one location but are across the country, so we have had to negotiate a lot of short-term leases to support them. We process all of their bills. Again, we're not there to challenge what they spend, but we do have to process it as per the act. It does say that the PCO has to play that role and satisfy the Financial Administration Act, while respecting the fact that they have independence.

I'll give you a couple of examples of what we're doing to make sure there are no barriers. That was something identified early on. We actually put together a working group, made up not only of PCO officials, but Shared Services Canada, Treasury Board of Canada Secretariat, CIRNA — the departments that were impacted and that could support in the work that they do — to come up with solutions. When they came up against something where they said the authority prevented them from doing something they felt was important, our answer was, "Well, this is how you can get that authority," and we would work on their behalf to do it.

After-Care is an excellent example. Initially, they did not have the authority to do that, but they felt it was important to their mandate, so we went back and sought the appropriate authorities from Treasury Board to allow them to do the important work they're doing.

I would summarize simply by saying I think we enjoy an excellent relationship. We meet regularly with them, and any time there's an issue, we work quickly to resolve it, working hand in hand with them. We'll support them where they are. From an IT perspective, we have actually flown people across the country to support them when they do their various meetings. We'll help them set up contracts — anything it takes to help them be successful, while still respecting the fact they're independent.

Senator M. Deacon: At the beginning, you touched the budgetary increases and supporting five areas. One of the areas was supporting PCO's information tech modernization project, and one was establishing the LGBTQ2 Secretariat. In those two areas of interest, there's money that's been allocated over the three years to put the secretariat together, and there's work happening in the technology area. I'm trying to get a better, more

quelqu'un, nous faisons le nécessaire pour rédiger la lettre d'offre. Nous avons des normes de service à respecter. En général, dans les 72 heures suivant un avis semblable, nous leur fournissons la lettre qu'ils doivent remettre. Nous les aidons également à trouver les locaux dont ils ont besoin. Comme vous pouvez facilement le comprendre, la commission ne se limite pas à un seul emplacement, car elle doit se déplacer dans les différentes régions du pays. Nous devons donc négocier un grand nombre de baux à court terme pour les besoins de la commission. Nous traitons également toutes ses factures. Encore là, il ne s'agit pas de remettre en question la pertinence des dépenses, mais de nous conformer à la loi en prenant en charge ces factures. C'est le rôle que prévoit la Loi sur la gestion des finances publiques pour le BCP, mais nous devons tout de même respecter l'indépendance de la commission.

Je vais vous donner quelques exemples des mesures que nous prenons pour nous assurer que la commission peut faire son travail sans entrave. Nous avons cerné ce besoin dès la création de la commission. Pour dégager des pistes de solution, nous avons mis sur pied un groupe de travail formé non seulement d'employés du Bureau du Conseil privé, mais aussi de représentants de Services partagés Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de RCAAN, soit les ministères concernés et aptes à appuyer la commission dans son travail. Lorsque les gens de la commission nous ont indiqué ne pas pouvoir s'acquitter d'une tâche importante parce qu'ils ne disposaient pas des pouvoirs pour le faire, nous leur avons expliqué comment il était possible d'obtenir lesdits pouvoirs et nous avons fait le nécessaire à cette fin.

L'initiative After-Care constitue un excellent exemple. Au départ, la commission n'était pas autorisée à offrir de telles mesures, mais jugeait cela important dans le cadre de son mandat. Nous nous sommes alors adressés au Conseil du Trésor pour que la commission puisse obtenir les pouvoirs lui permettant d'accomplir ce travail d'une grande importance.

Je vais résumer en me contentant de vous dire que nos relations sont excellentes. Nous rencontrons régulièrement les gens de la commission et nous intervenons rapidement pour trouver des solutions de concert avec eux dès qu'un problème se pose. Nous leur offrons du soutien là où ils se trouvent. Nous avons envoyé des spécialistes en informatique par avion dans différentes régions du pays pour aider les commissaires à tenir leurs réunions. Tout en respectant le fait que la commission est indépendante, nous l'aidons à rédiger des contrats et à prendre toutes les dispositions nécessaires pour travailler efficacement, .

La sénatrice M. Deacon : Au début de votre exposé, vous avez parlé de hausses budgétaires pour cinq secteurs. Il y avait entre autres le soutien au projet de modernisation informatique du BCP et la création du Secrétariat LGBTQ2. Il y a donc des fonds alloués sur une période de trois ans pour mettre sur pied ce secrétariat, ainsi qu'un soutien offert pour la mise à niveau technologique. J'essaie de mieux cerner quels pourraient être les

specific sense of what the annual costs or budget for those two areas are and what we see moving forward as some of the specific activities and goals of those particular areas that have benefited from an increase in funding.

Mr. Shea: I'll allow my colleague, Ms. Campbell Jarvis, to respond to the LGBTQ2 question first, and then I'll follow up on the IT, if that's okay.

Senator M. Deacon: Thank you.

Marian Campbell Jarvis, Assistant Secretary to the Cabinet, Social Development Policy, Privy Council Office: Good morning.

On the question regarding the LGBTQ2 Secretariat, it was initially set up to support the Prime Minister's special adviser. That involved organizing meetings with stakeholders, consultations, some special advisers and international engagement.

With respect to the other pieces of what the secretariat has been involved with, one of the very significant historical milestones was the apology last December to the LGBTQ2 Canadian community. The secretariat was instrumental in pulling together the stakeholders and hearing what would be helpful in that apology and in preparing the apology with the Prime Minister. Corresponding with that, there was a settlement to the *Ross, Roy, Satalic* class action that the LGBTQ2 Secretariat was quite involved with, whole-of-government, led by the Canadian Armed Forces. What we saw from that settlement were not only payments to the survivors, if one can put it that way, but also some of the commemoration pieces that were really important to put forward. So the secretariat has been very involved in that.

The secretariat is also looking at some of the intersectional pieces of social policy. What I mean by intersectionality, when we look at social policy and at some of the youth homelessness, what is quite noticeable when you look at the data is that a large proportion of homeless youth is in the LGBTQ2 communities. It's surfacing some of the gender identity and trying to understand issues in a different kind of way. A project of the secretariat is looking at the third gender marker. For passport applications, for example, instead of a Mr., Ms., Miss — that may not be needed; it can simply be a person by their name. Those are some of the projects that the LGBTQ2 Secretariat has been responsible for and is looking at.

Mr. Shea: With respect to IT, I mentioned that Budget 2016 gave us funding. It gave us \$88 million over five years for both IT and accommodation upgrades. The majority was last year in

budgets annuels pour ces deux secteurs et à quelles activités et fins spécifiques pourraient servir les fonds supplémentaires demandés.

M. Shea : Je vais permettre à ma collègue, Mme Campbell Jarvis, de répondre d'abord à la question concernant le Secrétariat LGBTQ2, puis je vous parlerai de l'aspect technologique, si cela vous convient.

La sénatrice M. Deacon : Merci.

Marian Campbell Jarvis, secrétaire adjointe du Cabinet, Politique du développement social, Bureau du Conseil privé : Bonjour à tous.

Le Secrétariat LGBTQ2 a été mis sur pied au départ pour appuyer le travail du conseiller spécial du premier ministre. Il était chargé d'organiser des rencontres avec les différentes parties prenantes, de tenir des consultations et d'appuyer le conseiller spécial dans certaines activités à l'échelle internationale.

Quant aux autres rôles que le secrétariat a pu jouer, il faut noter un événement très significatif du point de vue historique, à savoir les excuses présentées en décembre dernier à la communauté LGBTQ2 du Canada. Le secrétariat a alors apporté une contribution importante en réunissant les principaux intéressés pour les consulter quant à savoir ce qu'ils souhaitaient retrouver dans ces excuses, et en aidant le premier ministre à les préparer. Dans le même ordre d'idées, il y a eu un règlement hors cour dans le recours collectif *Ross, Roy, Satalic* pour lequel le Secrétariat LGBTQ2 a joué un grand rôle dans le cadre d'une approche pangouvernementale pilotée par les Forces armées canadiennes. Ce règlement a permis non seulement qu'une compensation soit versée aux survivants, si l'on peut s'exprimer ainsi, mais aussi que d'importantes mesures de commémoration soient prises. Ce sont donc des dossiers dans lesquels le secrétariat a été très actif.

Le secrétariat intervient également à l'égard de certains enjeux sociaux exigeant une approche multidisciplinaire. Par exemple, lorsqu'il est question de politique sociale et d'itinérance chez les jeunes, les données indiquent clairement qu'une forte proportion des jeunes sans-abri sont membres de la communauté LGBTQ2. Il s'agit d'aller au-delà de l'identité de genre pour essayer de comprendre les enjeux dans une autre optique. Le secrétariat réalise aussi un projet sur une troisième désignation de genre. Si nous prenons l'exemple d'une demande de passeport, on pourrait dire que la mention M., Mme ou Mlle n'est pas vraiment nécessaire; on peut simplement désigner la personne par son nom. C'était donc un aperçu des projets auxquels s'intéresse le Secrétariat LGBTQ2.

M. Shea : Pour ce qui est de la technologie de l'information, j'ai indiqué que le budget de 2016 nous avait octroyé des fonds à cette fin. Nous avons eu droit à un total de 88 millions de dollars

2017-18. This year, our total amount for that project is \$13.6 million, including \$4.1 million for accommodation, and the remainder is for IT. That is, generally, what we are investing in, and it's for things ranging from tools for our employees — we've given people tablets, iPhones — the ability to use modern technology, and some of that outward-facing work I mentioned earlier. It's also for things like accommodation, making sure the accommodations are modern and allowing for the type of work that we do. Some of the areas in our department have not been upgraded for several years, so it's a key part of what we are trying to do, slowly but surely.

It's also e-cabinet, if you've heard of that. That is something that started a few years ago and that we're finalizing right now and will be evergreen and continually improved, reducing the amount of paper and making it so that we can use modern technology, with the goal of secure communication so that there is an ability to load these up in different places within the country and ensure the information is protected from a security perspective.

Senator M. Deacon: Part of me was thinking about e-cabinet and whether it was continuing in a robust way and able to do that while you are improving accommodations. That is good to hear. Thank you.

Senator Neufeld: Thank you very much for being here. I have just a quick question, Mr. Mendelsohn. You mentioned something about the discontinuation of diesel. I was wondering what reference you made for that, or did I misunderstand you? I think it had something to do with northern development.

Mr. Mendelsohn: The government is interested in reducing the use of diesel in remote communities and Indigenous communities. One of the things that Impact Canada may pursue is launching a challenge to identify innovative ways to get Northern or remote communities off diesel and to be able to use alternative energy sources.

Senator Neufeld: So that would be work that's already being done by the department that is responsible for that? I see two prongs going out there trying to get at an answer. Does that make good sense?

Mr. Mendelsohn: We wouldn't do that without Natural Resources Canada's support. If the department has a traditional grant and contribution program or a traditional research program,

sur une période de cinq ans pour la mise à niveau de nos outils informatiques et de nos locaux. La majorité de ces fonds ont été utilisés l'an dernier, soit pendant l'exercice 2017-2018. Cette année, le montant total alloué pour ce projet est de 13,6 millions de dollars, soit 4,1 millions de dollars pour les locaux et le reste pour la technologie de l'information. Un peu comme c'est toujours le cas, nos investissements peuvent aller des outils permettant à nos employés de bénéficier des technologies modernes — tablettes, iPhone, etc. — jusqu'aux projets de plateformes tournées vers l'extérieur dont je parlais tout à l'heure. Il y a aussi des investissements qui sont consentis pour veiller à ce que nos locaux soient suffisamment modernes et bien aménagés pour permettre le genre de travail que nous faisons. Comme certains secteurs de notre ministère n'ont pas eu droit à une telle mise à niveau depuis de nombreuses années, il est essentiel que nous prenions les mesures qui s'imposent, lentement mais sûrement.

Il y a aussi le Cabinet électronique dont vous avez sans doute entendu parler. C'est une initiative qui a été lancée il y a quelques années et à laquelle nous mettons actuellement la dernière touche. Il s'agit d'écologiser et d'améliorer sans cesse nos activités, en réduisant notamment la quantité de papier utilisé, en misant sur la technologie moderne. Nous voulons permettre des communications en toute sécurité en rendant possible le téléchargement de contenu dans différentes régions du pays sans que la confidentialité des renseignements ne soit mise en péril.

La sénatrice M. Deacon : Je vous posais justement la question en pensant notamment à la possibilité de poursuivre efficacement cette initiative de Cabinet électronique parallèlement à la mise à niveau de vos locaux. Je suis heureuse d'apprendre que cela va se faire. Merci.

Le sénateur Neufeld : Merci beaucoup de votre présence aujourd'hui. J'ai une brève question pour vous, monsieur Mendelsohn. Vous avez fait un commentaire au sujet de l'abandon du diesel. Je me demandais où vous vouliez en venir exactement, à moins que je vous aie mal compris? Je pense que cela concernait le développement du Nord.

M. Mendelsohn : Le gouvernement souhaite réduire le recours au diesel dans les collectivités éloignées et les communautés autochtones. Impact Canada pourrait notamment lancer un défi visant à trouver des moyens novateurs pour affranchir du diesel les collectivités nordiques et éloignées en leur permettant d'utiliser d'autres sources énergétiques.

Le sénateur Neufeld : Ne s'agit-il pas d'un travail qui est déjà accompli par le ministère responsable? J'ai l'impression qu'il y a deux organisations qui déploient des efforts pour atteindre un même objectif. Est-ce vraiment logique?

M. Mendelsohn : Nous n'agirions pas sans le soutien de Ressources naturelles Canada. Même si le ministère peut compter sur un programme de subventions et contributions ou un

they may want to explore a different way of doing it, such as perhaps launch a challenge or a prize for someone who can solve a particularly challenging issue. They may have no expertise in designing a challenge or prize, building up the capacity to understand how you articulate a challenge statement or how you assess applications, and often you have stage gating in these processes to identify a group of finalists, so rather than them building expertise from scratch and other departments doing that, what we have done is created a group with expertise that helps departments. However, if a department doesn't want to pursue an alternative method, they wouldn't. It would only be if they have their traditional program but they want to try a different way, to see if they can harvest or identify better ideas from the research community, from the private sector, from communities, from municipalities that may have ideas where they are not finding a way to experiment or explore with them. The department could say we are going to do a challenge, and we'd help them do that.

Senator Neufeld: Also you talked to Senator Forest in response to his questions about the impact of the expenditure, both short-term and long-term. Was there an impact assessment done on the Kinder-Morgan purchase and an impact assessment made by the PCO on Energy East?

Mr. Mendelsohn: I think that would be better directed toward the relevant department.

Senator Neufeld: So what was your role? Was there any role for the PCO? Did you give any advice of any kind to the Prime Minister's Office about Energy East or the Kinder-Morgan project?

Mr. Shea: The PCO's role in the purchase was the same as it would be on other policy files in the government, which consisted of activities to ensure consistency and coordination of government communications policies, programs and initiatives. The Department of Finance is leading the file with respect to the purchase, and questions around that are best posed there. Natural Resources Canada is leading the response to the recent Federal Court of Appeal's decision, and questions related to that are best posed to that department.

Senator Neufeld: So you are saying the PCO had no involvement in either of those projects, either Kinder-Morgan or Energy East; is that correct?

Mr. Shea: As with any file, any advice that would go to the Prime Minister would be whole of government. We bring information together and give advice to the Prime Minister,

programme de recherche dans sa forme traditionnelle, il pourrait souhaiter explorer une différente façon de faire les choses, comme par exemple un défi qui serait lancé ou un prix qui serait offert à quiconque peut trouver la solution à un problème particulièrement complexe. Le ministère n'a pas nécessairement l'expertise qu'exige un tel processus de mise au défi ou de remise d'un prix. Il faut par exemple être en mesure de bien énoncer le défi à lancer, d'évaluer efficacement les candidatures ou de déterminer un groupe de finalistes pour ces processus qui se déroulent souvent par étapes. Au lieu de laisser aux différents ministères le soin d'acquérir cette expertise à l'interne en partant de zéro, nous avons mis sur pied un groupe spécialisé pour leur venir en aide. Quoi qu'il en soit, un ministère n'est pas tenu d'avoir recours à une méthode différente. Il peut s'en tenir à ses programmes habituels, mais il peut aussi choisir d'essayer quelque chose de nouveau en tentant de voir s'il pourrait glaner de meilleures idées auprès du milieu de la recherche, du secteur privé, des collectivités et des municipalités, des instances qui n'ont pas nécessairement les moyens à leur disposition pour mettre à l'essai eux-mêmes ces idées. Si le ministère indique qu'il désire lancer un défi, nous sommes là pour l'appuyer dans cette démarche.

Le sénateur Neufeld : Vous avez également répondu aux questions du sénateur Forest sur les répercussions des dépenses à long terme et à court terme. Une évaluation des répercussions a-t-elle été menée pour l'achat du pipeline Kinder-Morgan et une évaluation des répercussions a-t-elle été menée par le BCP au sujet d'Énergie Est?

M. Mendelsohn : Je crois qu'il faudrait poser cette question au ministère responsable.

Le sénateur Neufeld : Dans ce cas, quel était votre rôle? Le BCP a-t-il joué un rôle? Avez-vous formulé des conseils de quelque nature que ce soit au Cabinet du premier ministre au sujet d'Énergie Est ou du projet Kinder-Morgan?

M. Shea : Le rôle qu'a joué le BCP dans l'achat est le même qu'il jouerait dans d'autres dossiers stratégiques du gouvernement, c'est-à-dire qu'il s'efforce d'assurer la cohérence et la coordination des initiatives, des programmes et des politiques en matière de communications du gouvernement. Le ministère des Finances dirige le dossier de l'achat et les questions à cet égard devraient donc être posées à ce ministère. Ressources naturelles Canada dirige la réponse à la décision récemment rendue par la Cour d'appel fédérale, et les questions liées à ce dossier devraient être posées à ce ministère.

Le sénateur Neufeld : En résumé, vous dites que le BCP n'a aucunement participé aux projets Kinder-Morgan ou Énergie Est? Est-ce exact?

M. Shea : Comme dans tout autre dossier, les conseils formulés au premier ministre visent l'ensemble du gouvernement. Nous regroupons les renseignements et nous

which we would not share with the committee for the reasons I explained earlier.

Senator Neufeld: I understand the confidentiality. I'm not asking for what advice you gave; I'm asking whether you gave advice or you didn't give advice.

Mr. Shea: I can't speak to what advice would have been given as it wasn't myself who would have been involved. I apologize that I can't say any more than that. On this file, like any file, any advice PCO provided to the Prime Minister would have been that whole-of-government approach, and it would not be something that we would publicly discuss.

Senator Neufeld: You talk about promoting diversity and inclusion, the public service being free from harassment and bullying and fostering innovation. How are you doing? How are things going? Have you accomplished a lot in those areas? Have you promoted diversity? Is that going well? Inclusion? Free from harassment? Or maybe you can't tell me that either, and if you can't, fine, we'll move on because I have one more question.

Mr. Shea: I'd be happy to talk about harassment in particular. Those are broad questions. I do think the clerk, in his role as the head of the public service, is certainly trying to promote all of those. If you read his most recent report on the public service, he talks about the importance of tackling those issues.

There has been progress. I apologize that I don't have statistics with me on diversity. I did mention earlier that for the GIC appointments, I think there is clear progress towards more diversity amongst GIC appointees, so I think that's something we can point to.

On harassment — this is something all departments are seized with, and every deputy across town is reviewing their internal policies to make sure they are up to date. The clerk asked deputies to do that. The clerk recently released a report on harassment that had five recommendations for departments, and departments were asked to look at those. Those range from supporting our employees to showing leadership, improving the capacity we have, best practices, and actually using data, making sure we are tracking these instances so we can better report on the questions that you're asking right now. The clerk put together a working group of deputy ministers to look into this issue, headed by a deputy at PCO. Again, they are looking at this from three pillars. It's preventing, responding and supporting. I do think a lot of work is being done on harassment. It's a topic of great concern to people in the public service.

formulons des conseils au premier ministre, et nous ne pouvons pas communiquer ces conseils au comité pour les raisons que j'ai expliquées plus tôt.

Le sénateur Neufeld : Je comprends l'aspect de la confidentialité. Je ne vous demande pas quels conseils vous avez formulés, je vous demande si vous avez formulé des conseils ou non.

M. Shea : Je ne peux pas parler des conseils qui ont été formulés, car ce n'est pas moi qui les aurais formulés. Je suis désolé, mais je ne peux pas en dire plus. Dans ce dossier, comme dans tout dossier, tous les conseils fournis au premier ministre par le BCP aurait utilisé cette approche pangouvernementale, et nous ne pouvons pas en parler en public.

Le sénateur Neufeld : Vous parlez de favoriser la diversité et l'inclusion, de faire de la fonction publique un milieu exempt de harcèlement et d'intimidation et de susciter l'innovation. Où en êtes-vous relativement à ces objectifs? Comment vont les choses? Avez-vous accompli beaucoup de choses dans ces domaines? Avez-vous fait la promotion de la diversité? Cela se passe-t-il bien? Qu'en est-il de l'inclusion? Avez-vous éliminé le harcèlement? Peut-être que vous ne pouvez pas me parler de cela non plus, et si c'est le cas, très bien, nous pouvons continuer, car j'ai une autre question.

M. Shea : Je serais heureux de parler de la question du harcèlement. Ce sont de vastes questions. Je crois que le greffier, dans son rôle de chef de la fonction publique, tente certainement de faire la promotion de toutes ces choses. Si vous lisez son dernier rapport sur la fonction publique, vous constaterez qu'il parle de l'importance d'aborder ces enjeux.

Des progrès ont été réalisés. Je suis désolé, mais je n'ai pas de statistiques sur la diversité en main. J'ai mentionné plus tôt qu'à mon avis, on a réalisé des progrès évidents en ce qui concerne la diversité dans les personnes nommées par le GC, et je pense qu'on peut le souligner.

En ce qui concerne le harcèlement — tous les ministères sont saisis de cet enjeu et tous les sous-ministres examinent leurs politiques internes pour veiller à ce qu'elles soient à jour. Le greffier leur a demandé de faire cela. Il a aussi récemment publié un rapport sur le harcèlement dans lequel il a formulé cinq recommandations aux ministères; on a demandé aux ministères de les examiner. Ces recommandations vont du soutien à nos employés aux manifestations de leadership, en passant par l'amélioration de notre capacité, les pratiques exemplaires et l'utilisation concrète des données, afin de répertorier ces cas en vue de pouvoir mieux répondre aux questions comme celles que vous posez maintenant. Le greffier a créé un groupe de travail formé de sous-ministres qui se penchent sur cet enjeu. Ce groupe est dirigé par un sous-ministre au BCP. Encore une fois, leur examen se fonde sur trois piliers. Il s'agit de la prévention, de

Diversity, I think there has been progress on certain files. I apologize I don't have more information on that. I think if you look at the public service survey, there have been some positive results in certain areas. We talked about innovation. There are questions around, Do you feel supported? If you had a new idea, would your supervisor support it? And the numbers are up. We do see progress in some of these files. There is still work to do. We want to be a more agile, risk-tolerant public service that promotes innovation and diversity and is free from harassment and bullying.

Senator Neufeld: You say coordinating and supporting international trade negotiations, as well as supporting the Prime Minister's international travel and participation in summit-level meetings, and you say there's always someone from the PCO along with the Prime Minister. Would the PCO have planned the India trip for the Prime Minister? How many people from the PCO would have gone along on the India trip to actually watch and see how well it was doing?

Mr. Shea: Thank you for your question. As I mentioned, we are on every trip. It varies whether it's official business or vacation. If it was vacations, it would be RCMP for security —

Senator Neufeld: India wasn't a vacation.

Mr. Shea: I'm just making that contextual difference.

Leading up to the trip, PCO played several important support roles to the Prime Minister, especially with regard to communication, policy advice and on-the-ground support and logistics. We work closely with PMO and the office of protocol at Global Affairs Canada as well as our Canadian missions abroad to support the PM's international engagements. Absolutely, we were there on the ground and would have provided support to the PM as needed. Global Affairs Canada plays an important leadership role on trade missions, so was very much involved as well. Absolutely, we would have been on the ground for multiple facets, from a communications facet, from a technology/secure communication/administration facet, but also we would have had foreign policy experts who travel with the Prime Minister on these types of trips.

l'intervention et du soutien. Je crois qu'on travaille beaucoup sur la question du harcèlement. C'est un sujet qui préoccupe énormément les intervenants de la fonction publique.

Je pense que des progrès ont été réalisés dans certains dossiers liés à la diversité. Je suis désolé, mais je n'ai pas d'autres renseignements à cet égard. Je crois que si vous consultez le sondage auprès de la fonction publique, vous trouverez des résultats positifs dans certains domaines. Nous avons parlé d'innovation. Des questions tentent de déterminer si les gens se sentent appuyés. Par exemple, si une personne avait une nouvelle idée, son superviseur l'appuierait-il? Et ces chiffres sont à la hausse. Nous observons des progrès dans certains de ces dossiers, mais il y a encore du travail à faire. Nous voulons devenir une fonction publique plus souple et tolérante au risque qui fait la promotion de l'innovation et de la diversité et qui est exempte de harcèlement et d'intimidation.

Le sénateur Neufeld : Vous parlez de coordonner et d'appuyer les négociations commerciales internationales, ainsi que d'appuyer les déplacements internationaux du premier ministre et sa participation à des réunions au sommet, et vous dites qu'un représentant du BCP accompagne toujours le premier ministre. Le BCP aurait-il planifié le voyage du premier ministre en Inde? Combien de représentants du BCP auraient accompagné le premier ministre lors de son voyage en Inde afin d'observer et d'évaluer la situation?

M. Shea : Je vous remercie de votre question. Comme je l'ai mentionné, nous participons à chaque déplacement. Cela dépend s'il s'agit d'un voyage d'affaires ou d'un voyage d'agrément. S'il s'agit d'un voyage d'agrément, les membres de la GRC l'accompagnent pour des raisons de sécurité...

Le sénateur Neufeld : Le voyage en Inde n'était pas un voyage d'agrément.

M. Shea : J'explique simplement les différents contextes.

Avant le voyage, le BCP a assumé plusieurs rôles de soutien importants auprès du premier ministre, surtout en ce qui concerne les communications, les conseils stratégiques et le soutien et la logistique sur le terrain. Nous collaborons étroitement avec le Cabinet du premier ministre et le Bureau du protocole d'Affaires mondiales Canada, ainsi qu'avec nos missions canadiennes à l'étranger, en vue d'appuyer les engagements internationaux du premier ministre. Nous étions certainement là-bas sur le terrain et nous aurions fourni du soutien au premier ministre au besoin. Affaires mondiales Canada joue un rôle de leadership important dans les missions commerciales et a donc activement participé. Nous assumons certainement de nombreuses fonctions sur le terrain, que ce soit dans les communications et la sécurité de la technologie, des communications et de l'administration, mais des experts en matière de politique étrangère accompagnent également le premier ministre dans ce type de voyage.

Senator Neufeld: Would pre-planning for the trip be part of that?

Mr. Shea: It would have been a shared approach among all of the different departments involved and the Prime Minister's office.

Senator C. Deacon: Thank you for your presentation. I have a real fondness for the PCO because I got a phone call from the PCO in June, just prior to my appointment. There will always be a warm place in my heart for the Privy Council Office.

I'm interested in the third point of your roles, fostering a high performing and accountable public service. I would think that leadership role is crucial to the functioning of the Government of Canada, and I would also think that demonstrating productivity improvements in that leadership role would be crucial.

I come from a small business world where your budget doesn't increase unless you are going to do something pretty amazing, you have someone to invest or you've increased sales that justify it. The budget of PCO is up 38 per cent in three years. If you take the tech part out just for this year, it's up 27 per cent in three years. That's a pretty big increase when you consider that leadership role.

I fully agree with the important social objectives you have outlined in so many of the priorities. Sometimes social objectives are put at risk when you don't demonstrate effective and cost-efficient efforts to pursue them. My concern would be that these important social goals could be put at risk if we're not demonstrating there is great value for money in the investments being made, especially when you consider your important leadership role in the Public Service of Canada.

I'm really interested in the interface between PCO and the line departments and how you make sure there isn't overlap. There have been many questions on that, but I'm still not getting clarity around how you make sure you're benchmarking your productivity and demonstrating that you're delivering really good value for money out of these dramatic increases in your budget that you don't want every department mimicking. So it's that interface — how you work with the line departments.

In my world, I had to take priorities off the table — some that were important — because something of greater importance went ahead of it. You couldn't just spend more money. How do you manage that? Could you provide a little more clarity on how you manage that risk factor? To me, it's an important risk factor. If

Le sénateur Neufeld : La planification préalable de ce voyage fait-elle partie de cela?

M. Shea : Une approche conjointe est utilisée par les différents ministères participants et le Cabinet du premier ministre.

Le sénateur C. Deacon : Je vous remercie de votre exposé. J'aime beaucoup le BCP, car j'ai reçu un appel téléphonique du BCP en juin dernier, juste avant ma nomination. Il y aura toujours une place spéciale dans mon cœur pour le Bureau du Conseil privé.

Je m'intéresse à votre troisième rôle, c'est-à-dire favoriser un rendement élevé et la responsabilisation au sein de la fonction publique. Je pense que ce rôle de leadership est essentiel au fonctionnement du gouvernement du Canada, et je crois aussi qu'il est essentiel de démontrer des améliorations sur le plan de la productivité dans le cadre de ce rôle de leadership.

Je viens du milieu des petites entreprises, un milieu où le budget n'augmente pas à moins qu'on prévoie quelque chose d'extraordinaire, que quelqu'un investisse dans l'entreprise ou que l'augmentation des ventes le justifie. Le budget du BCP a augmenté de 38 p. 100 en trois ans. Si on ne tient pas compte du volet technologique pour cette année seulement, il a augmenté de 27 p. 100 en trois ans. C'est une augmentation assez substantielle lorsqu'on tient compte de ce rôle de leadership.

Je suis tout à fait d'accord avec les importants objectifs sociaux que vous avez soulignés dans un grand nombre de priorités. Parfois, les objectifs sociaux sont à risque lorsqu'on ne déploie pas des efforts efficaces et rentables pour les réaliser. Ce qui me préoccupe, c'est que ces importants objectifs sociaux pourraient être à risque si nous ne démontrons pas que les investissements effectués sont très rentables, surtout compte tenu de votre rôle de leadership au sein de la fonction publique du Canada.

Je m'intéresse beaucoup aux interactions entre le BCP et les ministères responsables et à la façon dont vous évitez le chevauchement. De nombreuses questions ont été posées sur ce sujet, mais je ne comprends pas encore clairement comment vous veillez à mener une analyse comparative de votre productivité et à démontrer que vous obtenez un très bon rendement avec les fonds issus de vos énormes augmentations budgétaires — et vous ne tenez pas à ce que chaque ministère s'octroie ces mêmes augmentations. Je m'intéresse donc à ces interactions et à la façon dont vous collaborez avec les ministères responsables.

Dans mon milieu, j'ai dû éliminer des priorités — certaines étaient importantes —, car quelque chose de plus important devait passer en premier. On ne pouvait tout simplement pas dépenser plus d'argent. Comment gérez-vous cela? Pourriez-vous expliquer un peu plus clairement comment vous gérez le

you don't demonstrate that, you do put important social objectives at risk.

Mr. Shea: For the second part of your question, I'll allow my colleagues to jump in as they feel appropriate because they work closer with line departments than I do, but I'd like to tackle the portion around the budget in order to add context.

Our budget has increased, but most of those increases have been short term for specific projects. If you look at our departmental plan that we released this year and at the outer years, it actually goes back down to levels below 16-17. Most of the funding increase this year relates to the projects I mentioned, as well as the missing and murdered indigenous women and girls inquiry.

Senator C. Deacon: Which is temporary.

Mr. Shea: Which is temporary, but \$14 million of our budget this year relate to the missing and murdered indigenous women and girls inquiry. If you actually take that out, you are pretty much on par with where you were a couple of years ago, even with some of those IT investments. Until that inquiry wraps up, we expect that will be the same. The IT investments were heaviest last year, and so they are starting to finish off, and so, again, when you look at the outer years, we are not much bigger. That's not to say the other part of your question is not important, but I do want to make clear there is not this massive growth that perhaps it appears. I believe it's important to look at the different pieces.

The main areas we have had specific growth other than that, for this year compared to last year, would be the Impact Canada Initiative that Mr. Mendelsohn has been talking about. We have \$1.3 million for that. The work on LGBTQ2 was \$1.1 million of that. Laws and policies for Indigenous people, that review was about \$1 million. That really accounts for what our increases are. They are not largely those core people. In fact, those areas have not grown dramatically over the last couple of years. I do want to put that context into place.

Mr. Mendelsohn: The question you ask is of fundamental importance. It's, as you would know, highly complex as well. I'd say at the core of your question is part of the reason that the results and delivery unit was created. The Privy Council Office historically, as Matt was explaining, has a number of key roles. But what we have added is a real interest not just in supporting the Prime Minister and the cabinet to make good decisions but also digging in a little bit on implementation issues and results,

facteur de risque? Selon moi, c'est un facteur de risque important. Si vous ne démontrez pas cela, vous faites courir un risque à d'importants objectifs sociaux.

M. Shea : Pour la deuxième partie de votre question, j'aimerais permettre à mes collègues d'intervenir lorsqu'ils le jugent approprié, car ils travaillent plus étroitement avec les ministères responsables que moi, mais j'aimerais répondre à la partie sur le budget, afin de préciser le contexte.

Notre budget a augmenté, mais la plupart de ces augmentations ont été à court terme pour des projets précis. Si vous consultez le plan ministériel que nous avons publié cette année et les années précédentes, cela redescend à des niveaux sous 16 et 17. La plus grande partie des augmentations budgétaires de cette année est liée aux projets que j'ai mentionnés, ainsi qu'à l'Enquête sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées.

Le sénateur C. Deacon : Qui est temporaire.

M. Shea : Qui est temporaire, mais dans notre budget de cette année, 14 millions de dollars sont affectés à l'Enquête sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées. Si on ne tient pas compte de cela, on revient au niveau d'il y a quelques années, même avec certains de ces investissements dans les TI. Nous nous attendons à ce que la situation soit la même jusqu'à la fin de cette enquête. Les investissements dans les TI les plus importants ont été faits l'an dernier, et ils commencent donc à se terminer. Encore une fois, comparativement aux autres années, notre budget n'est pas beaucoup plus élevé. Cela ne veut pas dire que l'autre volet de votre question n'est pas important, mais je tiens à préciser que l'augmentation n'est peut-être pas aussi élevée qu'elle semble l'être. Je crois qu'il est important d'examiner les différentes composantes.

Les autres domaines principaux dans lesquels nous avons observé une croissance cette année comparativement à l'an dernier sont d'abord l'Initiative Impact Canada dont a parlé M. Mendelsohn. Nous avons 1,3 million de dollars pour cette initiative. De plus, 1,1 million de dollars ont été attribués au volet des LGBTQ2, et l'examen sur les lois et les politiques pour les peuples autochtones a coûté environ un million de dollars. Ces dépenses expliquent nos augmentations. Elles ne sont pas largement attribuables à ces personnes. En fait, ces choses n'ont pas énormément augmenté ces deux dernières années. Je tenais à expliquer ce contexte.

M. Mendelsohn : La question que vous posez a une importance fondamentale. Comme vous le savez, elle est également très complexe. Je dirais que le fondement de votre question est en partie la raison pour laquelle l'Unité des résultats et de la livraison a été créée. Traditionnellement, comme Matt l'a expliqué, le Bureau du Conseil privé a joué plusieurs rôles importants. Nous avons ajouté un intérêt considérable qui vise non seulement à aider le premier ministre et le Cabinet à prendre

so once a cabinet decision is made, are things rolling appropriately? That is obviously part of the role for the Treasury Board Secretariat. It's also the department's role. But we have added a focus on key priorities to ensure that they are rolling along well and that obstacles, wherever they may occur, are being cleared.

We have also worked with departments to improve their ability to assess the impact and results of their work. There are now more discussions across the board — cabinet discussions — in the Treasury Board phase on outcomes — the short, medium and long-term outcomes you are targeting — and what is your strategy for assessing whether you're achieving those or recalibrating and adjusting as you move along.

Obviously, governments have always been interested in results. TBS has always been interested in results. People have always been interested in implementation. However, we are trying to add a more focused look from Privy Council Office to ensure that the implementation and the results piece are going, because your point is exactly right. If we are just measuring inputs, we have spent a lot of money without assessing outcomes, or if we're just focusing on a process, we've spent a lot of money, we've set up a process, a lot of people have gone through a program, but unless we're looking at outcomes, there is the risk that you highlighted, senator. And that's a culture change. It's a big change for the system. It's not going to be perfect and we're not going to get there overnight, but part of our role and elsewhere in PCO is to put more rigorous focus on outcomes and measurement.

Ms. Campbell Jarvis: As my colleague has outlined on the results and delivery side of things, it's after some of the decision-making. My role and that of colleagues is to work with various departments in formulating what they're going to do. In that effort, we provide a friendly challenge function role and ask questions about what and why and what will this achieve. Those kinds of questions and frame develop a bit of that framework that is then taken up by the results and delivery unit and, of course, Treasury Board Secretariat.

Really, your question about efficiency and productivity and value for money for Canadians is front-loaded in the initial conceptualization of an idea, a policy or a program as it's developed. That's the role of Privy Council Office vis-à-vis line departments in developing their proposals.

de bonnes décisions, mais également à approfondir les questions liées à la mise en œuvre et aux résultats, afin de vérifier si les choses se déroulent de façon appropriée lorsque le Cabinet prend une décision. C'est manifestement une partie du rôle pour le Secrétariat du Conseil du Trésor. C'est aussi le rôle du ministère. Toutefois, nous avons mis l'accent sur certaines priorités pour veiller à ce qu'elles se déroulent bien et que les obstacles, peu importe où ils se trouvent, soient éliminés.

Nous avons également collaboré avec les ministères, afin de renforcer leur capacité d'évaluer les répercussions et les résultats de leurs activités. Il y a maintenant plus de discussions — des discussions du Cabinet — dans la phase du Conseil du Trésor sur les résultats à court, moyen et long terme qui sont ciblés. On discute également de la stratégie utilisée pour évaluer si les résultats voulus sont obtenus ou s'il faut rajuster le tir.

Manifestement, les gouvernements ont toujours été intéressés par les résultats. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a toujours été intéressé par les résultats. Les gens ont toujours été intéressés par la mise en œuvre. Toutefois, nous tentons d'ajouter une supervision plus ciblée exercée par le Bureau du Conseil privé, afin de veiller à ce que la mise en œuvre et les résultats soient en cours, car le point que vous faites valoir est tout à fait vrai. Si nous nous contentons de mesurer des intrants, si nous avons dépensé beaucoup d'argent sans évaluer les résultats ou si nous nous concentrons seulement sur un processus, nous avons dépensé beaucoup d'argent, nous avons lancé un processus et de nombreuses personnes suivent le programme, mais à moins qu'on examine les résultats, il y a le risque que vous avez souligné, sénateur. Et c'est un changement de culture. C'est un gros changement pour le système. Il ne sera pas parfait et nous n'y arriverons pas du jour au lendemain, mais une partie de notre rôle et de celui d'autres parties du BCP est de cibler davantage les résultats et les mesures.

Mme Campbell Jarvis : Comme mon collègue l'a souligné pour les résultats et la livraison, cela vient après la prise de quelques décisions. Mon rôle et celui de mes collègues consiste à collaborer avec divers ministères pour déterminer ce qu'ils vont faire. Dans le cadre de cet effort, nous assumons un rôle de remise en question amicale et nous posons des questions sur ce que cela accomplira et pourquoi. Ces types de questions et de contexte contribuent à élaborer le cadre qui sera ensuite adopté par l'Unité des résultats et de la livraison et, manifestement, par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

En réalité, votre question sur l'efficacité, la productivité et le rendement pour les Canadiens est à l'avant-plan de la conceptualisation d'une idée, d'une politique ou d'un programme en élaboration. C'est le rôle que joue le Bureau du Conseil privé auprès des ministères responsables dans l'élaboration de leurs propositions.

Senator C. Deacon: I'm intrigued by the extent to which that framework would be applied to all government expenditures and programs, not just new ideas. Being very clear, because if you're not clear on what problem you're solving, sometimes you're just spending money. I would encourage that to expand because of your leadership role.

Senator Andreychuk: I'll drop all the questions I wanted to ask but one. When you are given something to get involved in, whatever topic or subject matter, is it already well developed or are we just getting a policy statement saying that we are going to do something with, for example, the LGBTQ community or some technology modernization project? Are you just getting a principle and then no administration is done, or are you getting the final product where it's already had built into it the objectives, the principles, the time frames and the cost and then you assess it? What I see is some of the programs that have been coming through are objectives and then there's a scrambling to try to make it productive. What is your role in making sure that we actually have constructive programs in the administration of those projects and not just an objective?

Ms. Campbell Jarvis: Mr. Chair, I can start the answer to that question. Unfortunately, I think the answer is yes, yes and yes to all of the above. What I mean by that is in the policy and program development implementation of government, when one reads the Speech from the Throne or a budget document, that's really the opportunity for the government to set out its agenda and its priorities. Sometimes those priorities are very specific and very concrete, and then it's up to the public service to loyally implement that. Sometimes it may be an idea that government knows it wants to do something in a certain area and then it is asked of the public service to develop options, engaging with stakeholders and others across the country on how something might be undertaken.

It depends on the particular circumstance or the situation, but at the end of the day, all of those ideas and programs start with an intent of the government to do something. It is then put through a very rigorous engagement policy development process, a cabinet decision-making process, scrutiny by the Treasury Board Secretariat, and a policy is translated into a program with funding and grants and contributions and scrutinized by Parliament. I think someone once likened it to the sausage-making process. It can at times can be a bit messy, but there is a lot of rigour, scrutiny and thought put behind the idea through to the implementation and measurement of those results. I hope that helps.

Le sénateur C. Deacon : Je suis curieux de la mesure dans laquelle ce cadre serait appliqué à toutes les dépenses et à tous les programmes du gouvernement, et pas seulement aux nouvelles idées. Il faut être très clair, car si on ne cerne pas clairement les problèmes qu'on tente de résoudre, on ne fait parfois que dépenser de l'argent. J'encouragerais le renforcement de ce volet en raison de votre rôle de leadership.

La sénatrice Andreychuk : Je vais laisser tomber toutes les questions que je voulais poser sauf une. Lorsqu'on vous propose de participer à un projet, peu importe le type, ce projet est-il déjà bien défini ou recevez-vous seulement un énoncé de politique qui vous informe qu'une initiative sera lancée avec, par exemple, la communauté LGBTQ, ou qu'un projet de modernisation de la technologie sera entrepris? Vous communique-t-on simplement un principe sans aucune administration requise de votre part ou vous envoie-t-on le produit final qui contient déjà les objectifs, les principes, les échéanciers et les coûts, afin que vous évaluiez ce produit? Ce que j'observe, c'est que certains programmes présentés sont sous forme d'objectifs et qu'on se débrouille ensuite pour le rendre productif. Quel rôle jouez-vous pour veiller à ce que nous ayons des programmes constructifs dans l'administration de ces projets et pas seulement un objectif?

Mme Campbell Jarvis : Monsieur le président, je peux commencer à répondre à cette question. Malheureusement, je crois que la réponse est oui, oui et oui à toutes ces questions. Je veux dire que dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des programmes du gouvernement, le discours du Trône ou un document budgétaire représente réellement l'occasion pour le gouvernement d'établir son programme et ses priorités. Parfois, ses priorités sont très précises et très concrètes, et il revient ensuite à la fonction publique de les mettre en œuvre avec loyauté. Parfois, le gouvernement peut avoir une idée qu'il souhaite mettre en œuvre dans une certaine région et il demande ensuite à la fonction publique de proposer des solutions et de discuter avec les parties intéressées et d'autres intervenants d'un bout à l'autre du pays de la façon d'entreprendre un tel projet.

Cela dépend des circonstances ou de la situation, mais au bout du compte, toutes ces idées et tous ces programmes commencent par l'intention du gouvernement de faire quelque chose. Ensuite, cette intention passe par un processus rigoureux d'engagement et d'élaboration de politiques, un processus décisionnel du Cabinet, et un processus de surveillance exercée par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Ensuite, une politique est transformée en programme avec du financement, des subventions et des contributions, et ce programme est minutieusement examiné par le Parlement. Je crois que quelqu'un a déjà comparé cela au processus de fabrication de saucisses. Parfois, c'est un peu désordonné, mais on donne à l'idée un fondement très rigoureux, minutieux et réfléchi par l'entremise de la mise en œuvre et de la mesure des résultats. J'espère que cela vous aide.

Senator Andreychuk: I'm thinking of the legalization of marijuana. How much went into actual implementation? Before we're in a position to be implementing it fully in a day or two, I would like to know what the prior process was. I guess I'll have to pursue that at a later date. Thank you.

The Chair: In this case, since it was brought to the table, can you, Mr. Shea, provide additional information to the clerk on this particular matter?

Mr. Shea: Absolutely.

The Chair: With that, to the officials of PCO, thank you very much for sharing the vision and your professionalism again.

(The committee adjourned.)

La sénatrice Andreychuk : Je pense à la légalisation de la marijuana. Qu'a-t-on investi dans la mise en œuvre concrète de ce projet? Avant que nous passions à la mise en œuvre complète dans un jour ou deux, j'aimerais connaître le processus préalable. J'imagine que je devrai approfondir cette question un autre jour. Merci.

Le président : Dans ce cas, étant donné que la question a été soulevée, monsieur Shea, pourriez-vous faire parvenir à la greffière des renseignements supplémentaires sur cette question?

M. Shea : Certainement.

Le président : Pour conclure, j'aimerais remercier les représentants du BCP de nous avoir, encore une fois, communiqué leur vision avec professionnalisme.

(La séance est levée.)

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, October 17, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m. to examine the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2019.

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

[*English*]

The Chair: Good evening. My name is Percy Mockler, senator from New Brunswick and chair of the committee. I wish to welcome all those who are with us in the room and viewers across the country who may be watching on television or online.

[*Translation*]

As a reminder to those watching, the committee hearings are open to the public and also available online on our website.

[*English*]

I would now like to ask the senators to introduce themselves, starting on my left.

[*Translation*]

Senator Forest: I am Senator Éric Forest from the Gulf region in Quebec.

Senator Pratte: André Pratte from Quebec.

[*English*]

Senator C. Deacon: Colin Deacon, Nova Scotia, and I need to declare a conflict of interest as it relates to NRC. I'm a start-up entrepreneur and my company has received NRC IRAP grants.

The Chair: Thank you.

Senator M. Deacon: Marty Deacon, Ontario. I have a conflict of interest because I have the same surname.

[*Translation*]

Senator Moncion: Lucie Moncion from Ontario.

[*English*]

Senator Neufeld: Richard Neufeld, British Columbia.

Senator Oh: Victor Oh, Ontario.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 17 octobre 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, pour examiner le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019.

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

[*Traduction*]

Le président : Bonsoir. Je m'appelle Percy Mockler. Je suis un sénateur du Nouveau-Brunswick et je préside le comité. Je souhaite la bienvenue à toutes les personnes présentes dans la salle et à celles partout au pays qui nous regardent à la télévision ou en ligne.

[*Français*]

Je rappelle à nos auditeurs et auditrices que les audiences de notre comité sont publiques et accessibles en ligne sur notre site web.

[*Traduction*]

Je demanderais aux sénateurs de se présenter, en commençant à ma gauche.

[*Français*]

Le sénateur Forest : Éric Forest, sénateur de la région du Golfe, au Québec.

Le sénateur Pratte : André Pratte, du Québec.

[*Traduction*]

Le sénateur C. Deacon : Colin Deacon, de la Nouvelle-Écosse, et je dois signaler un conflit d'intérêts par rapport au Conseil national de recherches Canada. J'ai créé une nouvelle entreprise, qui a reçu des subventions du PARI-CNRC.

Le président : Merci.

La sénatrice M. Deacon : Marty Deacon, de l'Ontario. Je suis également en conflit d'intérêts puisque j'ai le même nom de famille.

[*Français*]

La sénatrice Moncion : Lucie Moncion, de l'Ontario.

[*Traduction*]

Le sénateur Neufeld : Richard Neufeld, de la Colombie-Britannique.

Le sénateur Oh : Victor Oh, de l'Ontario.

The Chair: Thank you, senators.

I wish to welcome all those with us in the room and viewers across the country who may be watching on television or online. As a reminder I'd like to say again that it's important, if we want to follow the committee proceedings online, to use sencanada.ca.

I would also like to recognize the clerk of the committee, Ms. Gaëtane Lemay, and also the two analysts, Mr. Alex Smith and Mr. Shaowei Pu, who team up to support the work of the Standing Senate Committee on National Finance.

Honourable senators and members of the viewing public, the mandate of this committee is to examine matters relating to federal estimates, generally, as well as government finance.

Today we continue our consideration of the expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2019, which were referred to the committee on April 18, 2018.

[*Translation*]

This evening, we will be hearing from representatives of federal organizations that we did not hear from in the spring, when the committee held seven meetings and met with officials from 15 departments and agencies to discuss their Main Estimates.

[*English*]

This evening we have representatives from three organizations before us. First, from Atomic Energy of Canada Limited, we have Richard Sexton, President and Chief Executive Officer; and also Shannon Quinn, Vice-President, Science, Technology and Commercial Oversight. From the Canadian Air Transport Security Authority, or CATSA, we welcome Michael Saunders, President and Chief Executive Officer; and he is accompanied by Nancy Fitchett, Acting Vice President, Corporate Affairs and Chief Financial Officer. And finally, from the National Research Council Canada, we have Iain Stewart, President, who is accompanied by Dale MacMillan, Vice President, Corporate Services and Chief Financial Officer.

Welcome, and thank you for accepting our invitation as witnesses to explain and give your comments on the budget and the vote you are asking for your organizations. I have been informed by the clerk that we will commence with Mr. Sexton, to be followed by Mr. Saunders and Mr. Stewart, and after that, senators will ask questions.

[*Translation*]

Mr. Sexton, you may go ahead.

Le président : Merci, mesdames et messieurs les sénateurs.

Je veux souhaiter la bienvenue à tous ceux qui se trouvent dans la salle ainsi qu'à ceux qui nous regardent à la télévision ou en ligne. Je vous rappelle encore une fois qu'il est important, si nous voulons suivre les audiences du comité en ligne, de se rendre à l'adresse sencanada.ca.

J'aimerais également saluer la greffière du comité, Mme Gaëtane Lemay, ainsi que les deux analystes, M. Alex Smith et M. Shaowei Pu, qui font équipe pour soutenir le travail du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Je mentionne à mes collègues et aux membres du public que notre comité a pour mandat d'examiner les questions touchant le budget fédéral des dépenses, en général, ainsi que les finances publiques.

Nous poursuivons aujourd'hui notre étude des dépenses prévues dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019, qui a été renvoyé au comité le 18 avril 2018.

[*Français*]

Ce soir, nous entendrons des représentants d'organisations fédérales que nous n'avons pas reçues au printemps 2018, lorsque le comité a tenu 7 réunions et entendu 15 ministères ou agences sur leurs dépenses prévues au Budget principal des dépenses.

[*Traduction*]

Ce soir, nous accueillons les représentants de trois organisations. Tout d'abord, d'Énergie atomique du Canada limitée, nous avons Richard Sexton, président et premier dirigeant, ainsi que Shannon Quinn, vice-présidente, Science, technologie et supervision commerciale. De l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, l'ACSTA, nous souhaitons la bienvenue à Michael Saunders, président et chef de la direction, qui est accompagné de Nancy Fitchett, vice-présidente par intérim, Affaires organisationnelles et chef des services financiers. Enfin, du Conseil national de recherches Canada, nous accueillons Iain Stewart, qui est président, ainsi que Dale MacMillan, vice-président des Services corporatifs et chef de la direction financière.

Bienvenue et merci d'avoir accepté notre invitation à témoigner pour nous donner des explications et faire des observations sur le budget et les crédits que vous demandez pour vos organisations. La greffière m'a dit que nous allons commencer par M. Sexton, qui sera suivi de M. Saunders et de M. Stewart. Les sénateurs poseront ensuite des questions.

[*Français*]

Monsieur Sexton, la parole est à vous.

Richard Sexton, President and Chief Executive Officer, Atomic Energy of Canada Limited: Good evening, Mr. Chair and members of the committee.

[English]

It is a pleasure to be here this evening. I would like to speak to you about the initiatives we have under way at AECL in relation to the appropriations that were approved through the 2018 Main Estimates.

I would like to say a few words about our organization. AECL is a federal Crown corporation that was established in 1952. Our mandate is to enable nuclear science and technology and to manage the Government of Canada's radioactive waste and decommissioning responsibilities. Most of our sites are in Ontario, Quebec and Manitoba. Our largest site is the Chalk River Laboratories, located about two hours northwest of Ottawa.

The Chalk River Laboratories are Canada's largest science and technology complex. The site is the birthplace of significant advancements in nuclear technology. For example, the laboratory developed Canada's own CANDU reactor technology, which has been deployed in many countries outside of Canada, including Argentina, Romania, South Korea and China.

Also, for decades the laboratory helped develop and produce life-saving medical isotopes to the benefit of over a billion people.

I understand there are some new faces on the committee, so I would like to provide a quick description of how the recent implementation of the Government-Owned Contractor-Operated, or GOCO, model works. First, AECL retains ownership of properties, facilities and assets for our nuclear sites. We also retain ownership of Canada's \$7.5 billion liability for the legacy radioactive waste across our sites.

AECL is now a small oversight organization of approximately 40 employees that specifies what we want to do and monitors performance. AECL has contracted Canadian Nuclear Laboratories, or CNL, a private sector corporation, to deliver the work. CNL is now owned by a consortium of three global corporations and is responsible for the development of plans and the overall management and operations of our sites.

The GOCO model allows AECL to leverage the expertise and experience of the private sector to accelerate the decommissioning and radioactive waste management program and build a world-class nuclear laboratory at Chalk River, while reducing costs and risks to Canada.

Richard Sexton, président et premier dirigeant, Énergie atomique du Canada limitée : Monsieur le président et membres du comité, bonsoir.

[Traduction]

C'est un plaisir d'être ici ce soir. J'aimerais vous parler des initiatives en cours à EACL relativement aux crédits approuvés dans le cadre du Budget principal des dépenses de 2018.

Je tiens d'abord à dire quelques mots à propos de notre organisation. EACL est une société d'État établie en 1952 et ayant pour mandat de soutenir la science et la technologie nucléaires et de s'acquitter des responsabilités du gouvernement du Canada en matière de déclassement et de gestion des déchets radioactifs. La majorité de nos sites sont en Ontario, au Québec et au Manitoba. Notre plus grand site est celui des Laboratoires de Chalk River, situé à environ deux heures au nord-ouest d'Ottawa.

Les Laboratoires de Chalk River constituent le plus grand complexe scientifique et technique au Canada. D'importantes avancées dans le domaine de la technologie nucléaire ont été réalisées sur le site. Par exemple, c'est dans ces laboratoires qu'a été élaborée la technologie canadienne des réacteurs CANDU, déployée dans de nombreux pays étrangers, dont l'Argentine, la Roumanie, la Corée du Sud et la Chine.

De plus, durant des décennies, on y a élaboré et produit des isotopes médicaux pouvant sauver des vies, et plus d'un milliard de personnes en ont bénéficié.

Comme ce comité compte aujourd'hui de nouveaux visages, j'aimerais donc y aller d'une brève description du fonctionnement du récent modèle d'organisme gouvernemental exploité par un entrepreneur, OGEE. D'abord, EACL conserve la propriété des biens, des installations et des actifs de ses sites nucléaires. Nous conservons aussi la propriété de la responsabilité de 7,5 milliards de dollars à l'égard des déchets radioactifs hérités sur nos sites.

EACL est désormais une petite organisation de surveillance d'une quarantaine d'employés qui précise les tâches que nous voulons voir accomplir et qui assure le suivi du rendement. EACL retient les services des Laboratoires Nucléaires Canadiens, les LNC, une société privée, pour faire le travail. Les LNC appartiennent maintenant à un consortium de trois sociétés internationales et sont responsables de l'élaboration de plans ainsi que de l'ensemble de la gestion et des activités sur nos sites.

Le modèle d'OGEE permet à EACL de miser sur l'expertise et l'expérience du secteur privé pour accélérer le programme de déclassement et de gestion des déchets radioactifs et pour construire à Chalk River un laboratoire de calibre mondial qui saura réduire les coûts et les risques pour le Canada.

Tonight, I would like to spend some time updating this committee on how this model is working; indeed, we are confident that it is working for the benefit of Canada.

We continue to have an important mandate in nuclear science and technology, most notably the management of the Federal Nuclear Science and Technology Work Plan, which serves the needs of 13 different federal departments and agencies in the areas of health, safety, security, energy and the environment.

Looking towards the future, opportunities related to small modular reactors, or SMRs, are being explored given Canada's expertise in nuclear technology, including its existing supply chain, uranium resources, strong regulator and potential market.

SMRs are a potential source of clean, safe and reliable power to enable Canadian resource businesses and are bringing energy options to remote communities. Canada is viewed internationally as having a leading market position, and Canada has an opportunity to build on its competitive advantage to innovate and create jobs both domestically and internationally.

AECL is currently exploring options to host demonstration SMRs in Canada. Such projects, while still in the exploratory stage, could be the next chapter of Canada's nuclear industry, which, today, is a \$6 billion per year industry.

Another important part of our responsibility is to manage AECL's legacy radioactive waste. We have a responsibility to tackle these challenges now so as to not leave them to future generations. This involves the decommissioning of old facilities and buildings, remediation of contaminated soil and disposal of this waste. Since the implementation of the GOCO some three years ago, approximately 63 buildings have been decontaminated and demolished, paving the way for new and renewed science buildings on the sites.

The transformation of the Chalk River site into a modern, world-class science campus has been accelerated and enabled by a \$1.2 billion investment from AECL and the Government of Canada. Work has begun on a new logistics facility, and two new science facilities have been inaugurated.

AECL is managing the Government of Canada's responsibility for historic low-level radioactive waste where the government has accepted responsibility for that remediation. This includes a

Ce soir, j'aimerais livrer à votre comité un compte rendu sur le fonctionnement de ce modèle. À vrai dire, nous sommes convaincus qu'il entraîne des retombées positives pour le Canada.

Nous conservons un mandat important en matière de science et de technologie nucléaires, principalement pour ce qui est de gérer un programme, le plan de travail fédéral sur les activités de science et de technologie nucléaires, qui répond aux besoins de 13 ministères et organismes fédéraux dans le domaine de la santé, de la sûreté, de la sécurité, de l'énergie et de l'environnement.

Si on regarde vers l'avenir, des possibilités liées à de petits réacteurs modulaires, des PRM, sont en cours d'exploration compte tenu de l'expertise du Canada dans le domaine de la technologie nucléaire, y compris sa chaîne d'approvisionnement existante, ses ressources en uranium, sa réglementation robuste et son marché potentiel.

Les PRM constituent une source potentielle d'énergie propre, sûre et fiable pour alimenter les entreprises canadiennes dans le secteur des ressources et pour offrir des options énergétiques aux communautés éloignées. À l'échelle internationale, le Canada occupe une position prépondérante sur le marché et il a la possibilité de tirer parti de son avantage concurrentiel pour innover, créer des emplois et créer des débouchés au pays et à l'étranger.

EAEL explore actuellement des options pour donner suite à des projets de démonstration de PRM au Canada. De tels projets, bien qu'ils soient pour le moment au stade exploratoire, pourraient représenter le prochain chapitre de l'industrie nucléaire canadienne, qui est actuellement de 6 milliards de dollars par année.

Un autre volet important de notre travail consiste à gérer les déchets radioactifs hérités. Nous avons le devoir de nous attaquer dès maintenant à ces défis pour ne pas les laisser aux générations à venir. Cela comprend le déclassement de vieux bâtiments, l'assainissement de sols contaminés et l'évacuation des déchets. Depuis la mise en œuvre de l'OGEE il y a environ trois ans, quelque 63 structures ont été décontaminées et démolies, faisant ainsi place à de nouveaux bâtiments scientifiques.

La transformation du site de Chalk River en un campus scientifique moderne de classe mondiale a été accélérée et rendue possible grâce à un investissement de 1,2 milliard de dollars de la part d'EAEL et du gouvernement du Canada. Les travaux de construction d'un nouveau centre de logistique ont commencé, et deux nouveaux bâtiments scientifiques ont déjà été inaugurés.

EAEL a aussi le mandat de gérer les responsabilités du gouvernement du Canada à l'égard des déchets radioactifs hérités de faible activité aux sites où le gouvernement a accepté

\$1.2 billion project to clean up historic waste in the municipalities of Port Hope and Clarington in Ontario. The Port Hope Area Initiative represents Canada's commitment to clean up and safely manage historic low-level waste.

In summary, under the GOCO model, AECL and CNL have achieved much in the short three years this model has been in place. There has been important scientific work advancing alpha therapy and advancing the prospects of demonstrating SMR technology. We have opened new facilities, we have accelerated decommissioning, and we are delivering important environmental remediation work around Port Hope and Port Granby.

We would be pleased to answer any questions you may have. Thank you.

Michael Saunders, President and Chief Executive Officer, Canadian Air Transport Security Authority: Thank you for the opportunity for CATSA to appear before you. Honourable senators, ladies and gentlemen, I am Michael Saunders, President and Chief Executive Officer of the Canadian Air Transport Security Authority, also known as CATSA.

[Translation]

CATSA is an agent Crown corporation that is fully funded by parliamentary appropriations and is accountable to Parliament through the Minister of Transport. CATSA was mandated by the Government of Canada to protect the public by securing critical elements of the air transportation system. As the screening authority for national civil aviation, CATSA is regulated by Transport Canada, the national authority responsible for ensuring civil aviation safety.

[English]

In this context, CATSA's mandate outlines its four core responsibilities within the realm of aviation security: preboard screening, or PBS, the screening of passengers and their belongings prior to their entry into the secure area of an air terminal building; hold baggage screening, the screening of passengers' checked, or hold, baggage to prevent the boarding of prohibited items; non-passenger screening, the random screening of non-passengers accessing restricted areas at the highest-risk airports; and the restricted area identity card, the program that uses iris and fingerprint biometric identifiers to allow non-passengers access to a restricted area of an airport.

de se charger de l'assainissement. Cela comprend un projet de 1,2 milliard de dollars pour éliminer des déchets hérités dans les municipalités de Port Hope et de Clarington, en Ontario. L'Initiative de la région de Port Hope constitue l'engagement du Canada à l'égard de l'assainissement et de la gestion sécuritaire des déchets radioactifs hérités de faible activité.

En résumé, au cours des trois années qui ont suivi la mise en œuvre du modèle d'OGEE, EACL et les Laboratoires Nucléaires Canadiens auront réalisé beaucoup de travail, y compris: d'importantes avancées scientifiques dans le domaine de la radiothérapie alpha et pour faire la démonstration de la technologie des PMR; l'ouverture de nouvelles installations scientifiques; l'accélération des travaux de déclassement; et, enfin, l'exécution d'importants travaux d'assainissement de l'environnement dans les environs de Port Hope et de Port Granby.

C'est avec plaisir que nous répondrons à vos questions. Merci.

Michael Saunders, président et chef de la direction, Administration canadienne de la sûreté du transport aérien : Merci de permettre à des représentants de l'ACSTA de comparaître devant vous. Chers sénateurs et sénatrices, mesdames et messieurs, je m'appelle Michael Saunders et je suis président et chef de la direction de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, l'ACSTA.

[Français]

L'ACSTA est une société d'État mandataire entièrement financée par des crédits parlementaires qui rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports. Le gouvernement du Canada a confié à l'administration le mandat de protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du réseau de transport aérien. L'ACSTA, en tant qu'autorité responsable du contrôle de la sûreté de l'aviation civile nationale, est réglementée par Transports Canada, autorité nationale désignée qui est chargée d'assurer la sûreté de l'aviation civile.

[Traduction]

Dans ce contexte, le mandat de l'ACSTA décrit ses quatre principales responsabilités dans le domaine de la sûreté aérienne : le contrôle préembarquement des passagers et de leurs effets personnels avant leur entrée dans la zone sécurisée d'une aérogare; le contrôle des bagages enregistrés des passagers pour empêcher l'embarquement d'articles interdits; le contrôle aléatoire des non-passagers qui ont accès aux zones réglementées des aéroports les plus à risque; et l'exécution du programme de la carte d'identité pour les zones réglementées au moyen d'identificateurs biométriques — l'iris et les empreintes digitales — afin de permettre à des non-passagers d'avoir accès à la zone réglementée d'un aéroport.

[Translation]

CATSA expects to screen more than 70 million passengers and their belongings in 2018-19. Given the continued long-term growth of air transportation, that number is expected to reach nearly 88 million by 2023-24, an increase of 18 million passengers over the next five years.

Excluding Budget 2018, CATSA received \$586.2 million in voted appropriations through the Main Estimates. With that funding, CATSA will be able to continue delivering its core mandated activities. This will include the ongoing deployment of CATSA's new hold baggage screening system at airports across Canada, as part of its capital life-cycle management plan, and the enhancement of select pre-board screening checkpoints to improve the passenger experience.

[English]

In addition to this funding of \$586.2 million, Budget 2018 provided CATSA with \$240.6 million in incremental funding for 2018-19. This funding will primarily allow CATSA to continue to strive for a wait-time service level where on average 85 per cent of all passengers are waiting 15 minutes or less to be screened at Canada's eight busiest airports on an annual basis. And it will allow CATSA to continue also to deliver the enhanced non-passenger screening program.

[Translation]

In conclusion, I want to say how delighted I am to be here with my colleagues Nancy Fitchett, Acting Vice President of Corporate Affairs and Chief Financial Officer, and Neil Parry, Vice President of Service Delivery, who will help me answer any questions you have regarding our Main Estimates or the funding we received under Budget 2018. Thank you.

Iain Stewart, President, National Research Council Canada: I am pleased to have this opportunity to appear before you today with respect to the 2018-19 Main Estimates of the National Research Council, or NRC for short. I am joined by my colleague Dale MacMillan, Vice-President of Corporate Services and Chief Financial Officer.

The NRC has two branches. The first is a network of labs. We have some 3,700 highly skilled researchers and staff who work in 14 research centres operating out of 22 locations across the country.

[Français]

L'ACSTA prévoit contrôler plus de 70 millions de passagers et leurs effets personnels en 2018-2019. Étant donné la croissance continue à long terme du transport aérien, on prévoit que ce nombre atteindra près de 88 millions de passagers d'ici à 2023-2024. Donc, il s'agit de 18 millions de passagers en cinq ans, en croissance.

Excluant le budget de 2018, l'ACSTA a reçu 586,2 millions de dollars au titre des dépenses prévues autorisées par l'intermédiaire du Budget principal des dépenses. Grâce à ce financement, l'ACSTA pourra poursuivre l'exécution de ses principales activités obligatoires. Cela comprend notamment la mise en service continue du nouveau système de contrôle des bagages enregistrés dans les aéroports canadiens, dans le cadre de son plan de gestion du cycle de vie des immobilisations, et l'amélioration de certains points de contrôle de pré-embarquement dans le but d'améliorer l'expérience des passagers.

[Traduction]

En plus de ce financement de 586,2 millions de dollars, le budget de 2018 prévoit 240,6 millions de dollars supplémentaires pour 2018-2019. Ce financement va surtout permettre à l'ACSTA de continuer de viser, en matière de temps d'attente, un niveau de service qui correspond à une moyenne annuelle de 85 p. 100 des passagers qui attendent 15 minutes ou moins pour être contrôlés aux huit aéroports les plus achalandés du Canada. Il permettra également à l'ACSTA de poursuivre le programme amélioré de contrôle des non-passagers.

[Français]

Pour terminer, je suis ravi d'être ici en compagnie de mes collègues, Nancy Fitchett, vice-présidente par intérim, Affaires organisationnelles et chef des services financiers, et Neil Parry, vice-président de la prestation des services, afin de répondre aux questions que vous pourriez avoir concernant le Budget principal des dépenses et le financement reçu dans le cadre du budget de 2018. Merci.

Iain Stewart, président, Conseil national de recherches Canada : Je suis heureux d'avoir l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui pour vous entretenir du Budget principal des dépenses de 2018-2019 du Conseil national de recherches du Canada. Je suis accompagné de ma collègue, Dale MacMillan, vice-présidente, Services corporatifs et chef de la direction financière.

Le Conseil national de recherches du Canada a deux branches. La première est un groupe de laboratoires. Notre organisme compte 3 700 chercheurs et employés spécialisés répartis dans 14 centres de recherche et de développement dans 22 emplacements au Canada.

The NRC's total annual expenditures amount to \$1.02 billion, including \$192 million for small and medium enterprises, or SMEs, under the Industrial Research Assistance Program, or IRAP, for short.

[English]

IRAP is a program that supports technology SMEs through funding to help share their risk. It's distributed through a team nationally and is available on average for around 3,000 enterprises each year.

The NRC just celebrated last year its one hundredth anniversary. The NRC has had a range of inventions over its life, things like radar, pacemakers, the black box for airplane crashes, vaccines for meningitis, flying jet planes on algae fuel. Things of this nature have come out of the laboratory side. A broad range of Canadian SMEs have gone on to growth and success through the financial support of IRAP.

The National Research Council Canada works in collaboration with others. We are networked with universities and colleges across the country. We do about 800 to 1,000 contracts with business for business-collaborative research through the labs. As I mentioned, we support about 3,000 companies a year, but we talk to and deal with about 7,000 SMEs a year. We work with research hospitals, other government departments, provincial government departments. We're a very networked and collaborative organization.

For the Main Estimates this year, as I mentioned, we have \$1.02 billion in funding for this year; \$806 million is our appropriation, and \$220 million is statutory income, of which the largest part is earned through external contracts for other government departments or for Canadian and other business interests operating in Canada.

The overall goal of our activity is to encourage business innovation; second, the advancement of knowledge, understanding the world in which we live; and third, supporting public policy mandates, like National Defence but also metrology and subject matters like that.

Budget 2018 increased our funding by \$258 million a year on average. This was intended to increase our collaborations with universities and our support for SMEs. It was also to do other things, such as encourage more exploratory disruptive research in technology areas as well as stabilize our finance because part

Au total, nos dépenses sont de l'ordre de 1,02 milliard de dollars. Cette somme inclut 192 millions pour le soutien apporté aux petites et moyennes entreprises, grâce au Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI).

[Traduction]

Le Programme d'aide à la recherche industrielle, PARI, soutient les PME du secteur de la technologie grâce à des fonds pour les aider à partager le risque. L'argent est distribué par une équipe à l'échelle nationale, et environ 3 000 entreprises, en moyenne, en profitent chaque année.

Le CNRC vient tout juste de célébrer son centième anniversaire l'année dernière. Depuis sa création, on lui doit une gamme d'inventions, des choses comme des radars, des stimulateurs cardiaques, des boîtes noires pour les écrasements d'avion, des vaccins contre la méningite, du carburant à base d'algues pour propulser des avions à réaction. Les laboratoires ont permis de créer ce genre de choses. Un large éventail de PME canadiennes ont pris de l'expansion et ont du succès grâce au soutien financier du PARI.

Le Conseil national de recherches Canada collabore avec d'autres organisations. Notre réseau comprend des universités et des collèges d'un bout à l'autre du pays. Nous concluons environ 800 à 1 000 contrats pour faire de la recherche en collaboration avec des entreprises par l'entremise des laboratoires. Comme je l'ai mentionné, nous soutenons environ 3 000 entreprises par année, mais nous communiquons et faisons affaire avec environ 7 000 PME par année. Nous travaillons avec des hôpitaux de recherche et d'autres organismes gouvernementaux, y compris à l'échelle provinciale. Le réseautage et la collaboration font partie intégrante de notre organisation.

Dans le Budget principal des dépenses de cette année, comme je l'ai mentionné, nous avons un financement de 1,02 milliard de dollars pour l'année en cours. Nous avons des crédits de 806 millions de dollars et un revenu prévu par la loi de 220 millions de dollars, dont la majeure partie provient de contrats externes pour d'autres ministères ou pour des entreprises canadiennes ou d'autres entreprises exploitées au Canada.

L'objectif général de nos activités est d'encourager, premièrement, l'innovation en entreprise; deuxièmement, l'avancement des connaissances, pour mieux comprendre le monde dans lequel nous vivons; et troisièmement, le soutien aux mandats d'intérêt public, comme celui de la Défense nationale, mais aussi la métrologie et d'autres domaines similaires.

Le budget de 2018 a augmenté notre financement d'environ 258 millions de dollars par année, en moyenne. L'intention était d'accroître la collaboration avec les universités ainsi que notre soutien aux PME. L'augmentation avait également pour but d'encourager la recherche exploratoire avancée dans les secteurs

of our core budget had been B-base funding renewed every five years.

Last, the budget exhorted us to work on the diversity and inclusiveness of our workforce. The NRC is a diverse workplace, but there are certainly opportunities to improve the representation of women, Indigenous Canadians, and disabled Canadians and Canadians from visible minority groups. The budget exhorted us to make further efforts in that regard.

The Chair: Thank you all for your information and clarification in order to justify your budget requests.

Senator Pratte: I would begin by asking a couple of questions of Mr. Sexton. I am not absolutely familiar with the new GOCO model, which is quite recent. I would like to understand a little bit better how it works. For instance, in the case of decommissioning nuclear installations, there are obviously difficult decisions to take as to how you will proceed, what you will do with the radioactive waste, and so on. I understand that it's your contractor who makes these decisions, or do you as the oversight institution have a say in how such a laboratory or plant will be decommissioned and how waste will be treated?

Mr. Sexton: That's a great question. First, we don't as AECL specify exactly how the work might be executed. I would provide some assurance to you and others who might hear my response that it is really the safety and how the work is executed is overseen very carefully by the Canadian Nuclear Safety Commission. Our expectation would be that all work would be done safely, that all work would be in full compliance with all applicable regulatory requirements, which are principally driven by the CNSC requirements. We do oversight of that work. We have individuals who go out and verify that it's meeting best practices. I do have individuals on my staff who are very experienced in delivering this type of work, and we're always interested in assuring that it's done safely, efficiently and cost-effectively. The principal assurance about safety and where the waste might go, that's really under the purview and responsibility of the CNSC.

Senator Pratte: The oversight role you play is mainly financial and management oversight, is that it?

Mr. Sexton: We would also work with the contractor and decide with them what areas we might need to have decommissioned in order to work to build some new facilities, so it's fairly collaborative. Our mantra is we say "the what" and they do "the how." So we might decide that we want to move and build new buildings. We have got \$1.2 billion. So always

technologiques ainsi que de stabiliser notre financement étant donné qu'une partie de notre budget de base était temporaire, renouvelée tous les cinq ans.

Enfin, le budget nous a exhortés à nous pencher sur la diversité et le caractère inclusif de notre main-d'œuvre. Le CNRC offre un milieu de travail diversifié, mais nous pouvons sans aucun doute améliorer la représentation des femmes, des Autochtones canadiens, des personnes handicapées et des Canadiens membres de minorités visibles. Le budget nous a exhortés à multiplier les efforts en ce sens.

Le président : Je vous remercie tous des renseignements et des précisions que vous nous avez donnés pour justifier vos demandes budgétaires.

Le sénateur Pratte : Je vais commencer en posant deux ou trois questions à M. Sexton. Je ne connais pas parfaitement bien le nouveau modèle d'OGEE, qui est très récent. J'aimerais comprendre un peu mieux comment il fonctionne. Par exemple, dans le cas du déclassement d'installations nucléaires, il y a manifestement des décisions difficiles à prendre concernant la façon de procéder, ce qu'on fera des déchets radioactifs et ainsi de suite. Je crois comprendre que c'est votre entrepreneur qui prend ces décisions, ou avez-vous votre mot à dire, en tant qu'organisme de surveillance, sur la manière dont un laboratoire ou une centrale sera déclassé et les déchets traités?

M. Sexton : C'est une excellente question. Premièrement, EACL ne dit pas exactement comment le travail doit se faire. Je vous assure, ainsi qu'aux autres personnes qui pourraient entendre ma réponse, que la sécurité et l'exécution du travail font l'objet d'une surveillance très étroite de la part de la Commission canadienne de sûreté nucléaire. Nous nous attendons à ce que tous les travaux soient faits de manière sécuritaire, en respectant entièrement l'ensemble des exigences réglementaires applicables, que l'on doit principalement à la commission. Nous surveillons le travail. Nous avons des employés qui se rendent sur place pour s'assurer que les pratiques exemplaires sont appliquées. Des membres de mon personnel ont une grande expérience dans l'exécution de ce genre de travail, et nous voulons toujours nous assurer qu'il est fait de façon sécuritaire, efficace et rentable. C'est principalement la commission qui est responsable de s'assurer que le travail est accompli de manière sécuritaire et que les déchets sont enfouis au bon endroit.

Le sénateur Pratte : Le rôle de surveillance que vous jouez se rapporte donc surtout au financement et à la gestion, n'est-ce pas?

M. Sexton : Nous travaillons également avec l'entrepreneur et nous décidons avec lui quelles zones devraient être déclassées pour pouvoir faire construire de nouvelles installations. C'est donc assez collaboratif. Notre mantra revient pour nous à dire quelles mesures doivent être prises, et l'entrepreneur s'occupe de la façon de procéder. Nous pourrions donc décider de faire

working with our contractor, we make the final decisions in terms of what direction we are going. That's laid out in a fairly detailed 5-year and 10-year plan which we approve along with our board.

So that's the strategy that we have. And the contractor is expected to execute against that, and we look at it year by year to see whether this is meeting what Canada needs.

Senator Pratte: So when the government decides to provide money to you, the \$1.2 billion investment, are you in charge of spending that money, or do you just give out the money to the contractor?

Mr. Sexton: No. It's a very controlled process where, first of all, we approve the five-year plan or 10-year plan. We approve it and they propose it. On a year-by-year basis, for this particular set of monies, we lay out a very detailed annual program of work and budget that specifies exactly what our expectations are around whatever they might spend. They are responsible for issuing contracts and those types of things, but what needs to be done is our decision.

Senator Pratte: So is this a form of P3?

Mr. Sexton: No. I would not say it's a P3. It's a model that is used internationally. I have experienced working in the U.K. and also in the U.S., and it's a model that seems to work reasonably well for these complex clean-up, lab-type operations, and that's the model that's being used here in Canada.

Senator Pratte: I have a final question, and then I'll go on second round.

So if a group of citizens are worried or concerned about a particular project, and it happens — you have some controversial projects — who would they address their complaints or concerns to? Is it to you, to the contractor, to the government or to the safety commission?

Mr. Sexton: If it's a member of the public, they can go in any direction they want, as we all know. What generally happens is that CNL, our contractor, proposes these types of activities, something like the Near Surface Disposal Facility, and it's certainly drawn some interest on the part of the public. That's drawn into a very systemic process that the CNSC has where they will take it and evaluate it. They provide opportunities for members of the public to question it. They even fund members of the public or concerned citizens.

And then who answers those questions frequently depends on the nature of the question. If it's a very technical question, typically CNL or CNSC will answer it. If it's a broader question,

construire de nouveaux bâtiments. Nous avons 1,2 milliard de dollars. Donc, toujours en collaborant avec l'entrepreneur, nous prenons les décisions définitives relativement à la direction à prendre. C'est établi dans un plan quinquennal et décennal passablement détaillé que nous approuvons avec notre conseil.

C'est donc notre stratégie. Et on s'attend à ce que le travail soit exécuté en conséquence, et nous vérifions année après année s'il répond aux besoins du Canada.

Le sénateur Pratte : Donc, quand le gouvernement décide de vous donner des fonds, c'est-à-dire l'investissement de 1,2 milliard de dollars, êtes-vous responsable de dépenser l'argent, ou vous contentez-vous de le remettre à l'entrepreneur?

M. Sexton : Non. C'est un processus très rigoureux. Tout d'abord, nous approuvons le plan quinquennal ou décennal. Nous l'approuvons et l'entrepreneur le propose. Année après année, nous établissons pour ces sommes d'argent un programme de travail et un budget annuels très détaillés qui indiquent exactement nos attentes en matière de dépenses. L'entrepreneur est responsable de l'octroi des contrats et de ce genre de choses, mais c'est nous qui déterminons ce qui doit être fait.

Le sénateur Pratte : Est-ce une sorte de partenariat public-privé?

M. Sexton : Non. Je ne dirais pas que c'est un partenariat public-privé. C'est un modèle utilisé à l'échelle internationale. J'ai déjà travaillé au Royaume-Uni et aux États-Unis, et c'est un modèle qui semble fonctionner raisonnablement bien pour ce genre d'activités complexes de nettoyage de laboratoires, et c'est le modèle utilisé ici au Canada.

Le sénateur Pratte : J'ai une dernière question, et je poursuivrai ensuite au deuxième tour.

Donc, si un groupe de citoyens est préoccupé par un projet, et cela arrive — vous avez des projets controversés —, à qui présenterait-il ses plaintes ou ferait-il part de ses préoccupations? Est-ce à vous, à l'entrepreneur, au gouvernement ou à la commission de sûreté?

M. Sexton : Si c'est un simple citoyen, il peut s'adresser à qui il veut, comme nous le savons tous. Ce qui se produit généralement, c'est que les Laboratoires Nucléaires Canadiens, notre entrepreneur, propose ce genre d'activités, quelque chose comme l'installation de gestion des déchets près de la surface, et cela a certainement suscité l'intérêt du public. Cela se retrouve dans un processus très systémique de la CCSN aux fins d'évaluation. On donne aux citoyens l'occasion de le remettre en question. On finance même les démarches de citoyens préoccupés.

Quant à savoir qui répond souvent aux questions, cela dépend de la nature de la question. Si c'est très technique, les Laboratoires Nucléaires Canadiens ou la CCSN vont répondre.

sometimes AECL will answer it. If there is a question out there from a member of the public about who is ultimately responsible for this waste, we say that's us.

Senator Pratte: Thank you very much.

Senator Andreychuk: I have the same line of questioning. It used to be a much simpler system. If we want to contain a contaminated site, who says that it needs to be changed? Where is the technical capability? Who triggers it? And how does it go through the process? Because the more you speak, the more confused I get. It's CNL and this and that.

If there is contamination, we have to contain it. Who makes the decision of how it will be contained? Who has the oversight? In other words, if something goes wrong, where does the buck stop? You say you have certain oversight roles but not really in certain areas. It seems to be a very complex system, but it's not clear to me from your explanations.

Mr. Sexton: I'm sorry. I would say, even when I was first exposed to this system, because it's used internationally, it is a bit complicated, but there are reasons why it's complicated. I can't go into that here.

If there is a building or an area that has contamination that needs to be remediated, the decision starts with the scientific folks that we have out at Chalk River, for example. So those individuals who have skills and understanding about what the material is and what might best contain that material will propose something to the Canadian Nuclear Safety Commission. They will say, "This is what we want to do. We believe that this will take care and essentially contain it." It's a great word because that's really what you do most of the time with this material. You just try to keep it in a particular configuration so that you can continue to monitor it for a long time or until it decays away.

So the decision is based on science and on best international practices. For all these types of activities there are accepted practices for how to do this type of work. The CNSC has those.

Senator Andreychuk: I think I understand that scientists have to tell us, and then it goes through a process, and we should be accountable. But who makes those decisions? Because there are a lot of agencies. And when something goes wrong — and we have had that around the world — people want to know what went wrong, why it went wrong and who was accountable. I think our job is oversight and to make sure the systems are accountable. We are spending a lot of money. We have dangerous commodities. Who is accountable if that series of people and contractors breaks down? Because you were saying you had some oversight but not all the oversight. So who has

Si c'est d'ordre plus général, il arrive qu'EACL réponde. Si un citoyen demande qui, en définitive, est responsable des déchets, nous disons que c'est nous.

Le sénateur Pratte : Merci beaucoup.

La sénatrice Andreychuk : Mes questions seront dans la même veine. Auparavant, le système était beaucoup plus simple. Si nous voulons confiner la contamination d'un site, qui dit qu'il faut y apporter un changement? Qui possède la capacité technique? Qui déclenche le processus? Et comment suit-on le processus? Plus vous parlez, plus je suis perplexe, car il est question des Laboratoires Nucléaires Canadiens, de telle ou telle chose.

En cas de contamination, nous devons éviter qu'elle se propage. Qui décide de la façon dont ce sera fait? Qui a droit de regard? Autrement dit, si quelque chose tourne mal, qui est responsable? Vous affirmez avoir certains rôles de surveillance, mais pas vraiment à certains égards. Le système semble être très complexe, et vos explications me laissent perplexe.

M. Sexton : Je suis désolé. Je dirais, même lorsque j'ai vu le système pour la première fois, car il est utilisé à l'échelle internationale, que c'est un peu compliqué, mais il y a des raisons à cela. Je ne peux pas en parler maintenant.

Lorsqu'une zone ou un bâtiment doit être confiné, ce sont les scientifiques à Chalk River, par exemple, qui se prononcent en premier. Ils ont les compétences et les connaissances nécessaires pour déterminer quelle est la meilleure façon de contenir la substance et ils proposeront une approche à la Commission canadienne de sûreté nucléaire. Ils diront quelle approche ils veulent adopter pour, essentiellement, confiner la substance. C'est le bon mot, car c'est vraiment ce qui est fait la plupart du temps avec ce genre de substance. On se contente d'essayer de la garder dans une configuration donnée pour pouvoir continuer de la surveiller pendant longtemps ou jusqu'à ce qu'elle se désintègre.

La décision s'appuie donc sur la science et les pratiques exemplaires internationales. Pour toutes ces activités, il existe des pratiques acceptées quant à la façon de faire ce genre de travail. La CCSN connaît ces pratiques.

La sénatrice Andreychuk : Si je comprends bien, les scientifiques doivent nous dire comment procéder. Un processus est ensuite suivi, et nous devrions avoir des comptes à rendre. Mais qui prend ces décisions? Car il y a beaucoup d'organismes. Et quand quelque chose tourne mal — et c'est arrivé partout dans le monde —, les gens veulent savoir de quoi il s'agit, pourquoi cela s'est produit et qui est responsable. Je pense que notre travail consiste à assurer une surveillance et une reddition de comptes dans les systèmes en place. Nous dépensons beaucoup d'argent. Nous avons des matières dangereuses. Qui est responsable si cette série d'intervenants et d'entrepreneurs

oversight that it is properly contained, that it is built properly, that it continues to be supervised and is not a danger any more than the risk we take by having it?

Mr. Sexton: In my view, that is the responsibility of the CNSC. They are the agency responsible for verifying anything proposed by a licensee. The licensee is CNL. They own the material under a licence. It's our responsibility, but they own the material, and they are responsible to the CNSC for ensuring that that material does not pose any risk to a member of the public, the worker or the environment. That is their responsibility.

So if an activity is proposed, they are the agency responsible, using science, to make sure that whatever is proposed is appropriate. And moving forward, by the licence, they will also make sure that whatever actions were done are continually monitored to make sure that the desired outcome is actually occurring.

Senator Andreychuk: So what is your responsibility?

Mr. Sexton: Our responsibility is ultimately to a member of the public. Should that go wrong and something happens, which I think is very unlikely given the robustness, we are responsible financially. So we will make sure that we are responsible for whatever needs to be done around whatever action may occur.

Senator Andreychuk: So the money you are requesting is used to make sure that the oversight is there. Should any disaster of any kind occur, are you contemplating that there is something built in there to address it? Or are you just working on day-to-day administration?

Mr. Sexton: We don't operate in a world where we have disasters or would anticipate disasters. The way we operate is that day to day we make sure, as is the case right now, that material is in a safe configuration, that it is not impacting the public or the environment. Much of the work and even the controversy that you are hearing about is to take a safe condition and make it safer. And that's something that the CNSC has been overseeing for years and years. Our responsibility is to ensure that the contractor is delivering on a schedule and doing it in the proper timing, so we lay out long-term plans. But AECL does not have the capacity or the responsibility to verify that it's technically correct. That is the CNSC, and it's clear to those doing that work that they are responsible for that material, to keep it in a safe configuration. Our responsibility is more of a financial responsibility.

échoue? Car vous avez dit que vous n'exercez qu'une partie de la surveillance. Qui alors s'assure que la substance est bien confinée, que les installations sont bien construites, qu'elles continuent de faire l'objet d'une surveillance et que le danger se limite au risque que nous prenons en ayant ce genre de substance?

M. Sexton : À mon avis, c'est la responsabilité de la CCSN. C'est l'organisme responsable de vérifier tout ce qui est proposé par un titulaire de permis, en l'occurrence, les Laboratoires Nucléaires Canadiens, qui possèdent la substance visée par le permis. C'est notre responsabilité, mais ce sont les laboratoires qui possèdent la substance, et ils doivent rendre des comptes à la CCSN pour garantir qu'elle ne pose aucun risque au public, aux travailleurs ou à l'environnement. C'est leur responsabilité.

Donc, si une activité est proposée, c'est l'organisme qui doit veiller, en recourant à la science, à ce que ce soit convenable. Et ensuite, en fonction du permis, on s'assurera également que les mesures prises quelles qu'elles soient, sont continuellement surveillées pour être certain d'arriver au résultat escompté.

La sénatrice Andreychuk : De quoi, alors, êtes-vous responsable?

M. Sexton : Notre responsabilité est essentiellement à l'égard du public. Si quelque chose tourne mal, ce qui est très improbable compte tenu de la solidité du système, nous sommes responsables sur le plan financier. Nous allons donc nous assurer d'assumer la responsabilité de tout ce qui doit être fait par rapport à toute mesure prise.

La sénatrice Andreychuk : Donc, l'argent que vous demandez sert à vérifier qu'une surveillance est exercée. Estimez-vous qu'en cas de catastrophe, quelle qu'elle soit, quelque chose est prévu pour y donner suite? Ou faites-vous tout simplement une gestion au jour le jour?

M. Sexton : Nous ne travaillons pas dans un monde où nous avons des catastrophes, où nous nous attendons à ce qu'il y en ait. Nous nous assurons plutôt au jour le jour, comme c'est le cas actuellement, que la configuration de confinement est sécuritaire, qu'elle n'entraîne pas de répercussions sur le public ou l'environnement. La majorité de notre travail et même le projet controversé dont vous entendez parler visent à partir d'une situation sécuritaire pour la rendre plus sécuritaire. Et c'est une chose à laquelle la CCSN veille depuis des années. Notre responsabilité consiste à s'assurer que l'entrepreneur respecte un échéancier, et nous élaborons donc des plans à long terme. Toutefois, AECL n'a pas la capacité ni le mandat pour vérifier si c'est convenable sur le plan technique. C'est le travail de la CCSN, et il ne fait aucun doute que les personnes qui l'accomplissent savent qu'elles doivent s'assurer que la configuration de confinement de la substance est sécuritaire. Notre responsabilité est plutôt d'ordre financier.

[Translation]

Senator Forest: My question is for Mr. Sexton. Clearly, this is a very complex realm, especially when you consider major issues such as decontamination and the awarding of carbon credits. An equally important consideration is the fact that nuclear energy is being embraced as a way forward in order to replace coal power and generate hydroelectricity. Although it's all incredibly complex, sometimes it's worth simplifying things. There is a saying that goes if you want something done right, do it yourself. I'd like to know about the thought process that led you to this new model. In other words, why did you decide to delegate responsibility for the management and operation of the nuclear laboratories and go with a government owned contractor operated model? What were the main reasons that prompted the change?

[English]

Mr. Sexton: I'll start the answer and ask Shannon to complete it because she was involved.

This is a model that's used internationally. You suggested that there was some delegation or a change in delegation. I would say, well, not really. It's a different way of configuring the business aspects of this, and it's a different way of leveraging international experience in how best to execute this. But the actual responsibility for the management of waste that Canada is responsible for, really, it's the same people doing it. There is a slightly different management process, but the 3,400 people that work for CNL used to work for AECL; it's the same people. It's really a refinement of a delivery model that has proved to be more efficient than the existing or the previous arrangement.

I'll let Shannon give you a bit of an answer around how Canada and the government decided to get to this point, because she was involved.

Shannon Quinn, Vice President, Science, Technology and Commercial Oversight, Atomic Energy of Canada Limited: Part of the question you asked is isn't it better just to do it yourself, which we all know is historically what AECL did. Through the restructuring, AECL's mandate did not really change. Today we continue to be responsible for enabling nuclear science and technology for the benefit of Canada and for properly discharging Canada's responsibilities with respect to radioactive waste. That has remained, and we continue to have all of those same responsibilities, and we discharge those responsibilities for the best interests of Canadians.

What has changed is that now some of the execution of that work gets done by the private sector. The rationale behind that is that, on the government side, we have expertise in looking out

[Français]

Le sénateur Forest : Ma question s'adresse à M. Sexton. Il s'agit clairement d'un univers très complexe, particulièrement dans la perspective de grands enjeux tels les défis de la décontamination et des crédits de carbone accordés, mais aussi dans la perspective où le nucléaire devient une voie de l'avenir pour le remplacement des centrales au charbon ou pour la production hydroélectrique. C'est très complexe, mais il faut parfois simplifier la chose, car il y a un proverbe qui dit qu'on n'est jamais mieux servi que par soi-même. J'aimerais connaître la dynamique de la réflexion qui vous a amenés à choisir ce nouveau modèle, qui consiste à déléguer la maîtrise de l'ouvrage à l'OGEE. Quels sont les principaux arguments qui vous ont orientés vers ce changement?

[Traduction]

M. Sexton : Je vais commencer la réponse et demander à Shannon de la terminer, car elle a joué un rôle dans ce dossier.

C'est un modèle utilisé à l'échelle internationale. Vous avez laissé entendre qu'il y avait une délégation ou un changement de délégation. Eh bien, à mon avis, pas vraiment. C'est une façon différente de configurer les aspects opérationnels et de tirer parti de l'expérience internationale pour déterminer la meilleure façon de procéder. La véritable responsabilité pour ce qui est de la gestion des déchets dont le Canada est responsable revient vraiment aux mêmes personnes. Le processus de gestion diffère légèrement, mais ce sont effectivement les 3 400 personnes qui travaillent pour EACL qui assument cette responsabilité. Il s'agit vraiment du perfectionnement d'un modèle de prestation de services qui s'est avéré plus efficace que les dispositions existantes ou précédentes.

Comme elle a joué un rôle dans ce dossier, je vais laisser Shannon vous expliquer un peu comment le Canada et le gouvernement ont décidé d'en arriver là.

Shannon Quinn, vice-présidente, Science, technologie et supervision commerciale, Énergie atomique du Canada limitée : Vous demandez notamment si l'on ne serait pas mieux servi en le faisant nous-mêmes, ce qui, comme nous le savons tous, était autrefois le mode de fonctionnement d'EACL. Le processus de restructuration n'a pas vraiment changé notre mandat. Nous sommes toujours là pour soutenir le développement de la science et la technologie nucléaires au bénéfice du Canada et pour nous acquitter adéquatement des responsabilités du gouvernement canadien en matière de gestion des déchets nucléaires. Cela n'a pas changé. Nous continuons d'assumer les mêmes responsabilités dans le meilleur intérêt des Canadiens.

Ce qui a changé par contre, c'est qu'une partie de l'exécution des travaux est désormais confiée au secteur privé. Il y a un raisonnement bien simple qui sous-tend cette approche. Du côté

for the interests of Canadians, but we don't always have the same level of experience in actually doing the work on the ground. When we looked internationally at sites in the U.S. and the U.K., they have been using this alternative model for a number of years because you can take advantage of some of the expertise that resides primarily in the private sector around the actual delivery of the work.

This model is really trying to get the best of both worlds, where you still have AECL as a federal crown corporation and an agent of the Government of Canada looking out for the interests of Canadians and making decisions around the prioritization of the work and the type of work that will respond to the priorities of government. Then you also have multinational corporations who have done this very same work in other jurisdictions internationally bringing to bear that experience. They have executed this work on the ground in other countries. They have run these projects before, and they have systems and capabilities and the kind of business rigour that the government simply doesn't have. We are seeing today some of the benefits that were anticipated from this model. When these private sector corporations came in, they did look at some of the plans in place and were able to identify areas to look at new options that would be as safe or safer, and would be able to discharge some of the liabilities in a way that was more expeditious and over the long term would reduce the risk to Canada.

I think the short answer to your question is that, in some instances, the Government of Canada simply doesn't have the same level of experience executing the work, and that's what we have contracted out. The Government of Canada has retained the responsibility for prioritization and for the decision making around exactly what will be done and when.

[Translation]

Senator Forest: In a nutshell, then, Canada is using the expertise of large American or British multinationals, which develop their own capability. Canada has delegated responsibility for building Canadian expertise to a foreign corporation. Do I understand that correctly?

[English]

Mr. Sexton: Yes, but I would say that through this process Canada is also developing its own capability. This is not just contractors coming in and executing the work. The work is very complex, but as AECL and CNL proceed to execute this work, they are also going to be joining that club of countries that know and have real experience delivering this type of work.

gouvernemental, nous sommes des experts lorsqu'il s'agit de voir aux intérêts des Canadiens, mais nous n'avons pas toujours le même degré d'expertise quand vient le temps d'exécuter le travail sur le terrain. Si l'on observe comment les choses se passent à l'étranger, on constate que ce nouveau mode de fonctionnement est en usage depuis bon nombre d'années déjà dans des sites au Royaume-Uni et aux États-Unis, car il permet de tirer parti d'une certaine expertise que détient surtout le secteur privé pour ce qui est de l'exécution des travaux à proprement parler.

Il s'agit en fait de bénéficier du meilleur des deux mondes. Vous pouvez toujours compter sur EACL à titre de société d'État fédérale et d'agent du gouvernement du Canada pour voir aux intérêts des Canadiens et prendre les décisions qui s'imposent quant à la séquence des travaux et aux moyens à prendre pour donner suite aux priorités du gouvernement. Vous avez par ailleurs également des multinationales ayant accompli exactement le même travail dans d'autres pays qui vous font profiter de leur expertise. Elles ont exécuté ces travaux sur le terrain ailleurs dans le monde et géré ce genre de projets auparavant. Elles nous offrent les systèmes, les capacités et le genre de rigueur opérationnelle dont le gouvernement ne dispose tout simplement pas. Nous sommes à même de constater aujourd'hui certains des bénéfices anticipés avec le recours à ce modèle. Lorsque ces sociétés privées sont venues travailler ici, elles ont consulté quelques-uns des plans déjà établis et ont pu cerner des éléments au titre desquels on pouvait envisager de nouvelles options qui seraient tout aussi sécuritaires, voire davantage, et nous permettraient de nous acquitter de quelques-unes de nos responsabilités plus rapidement tout en réduisant à long terme les risques pour le Canada.

Pour répondre brièvement à votre question, je dirais que, dans certaines situations, le gouvernement du Canada n'a tout simplement pas l'expérience nécessaire pour exécuter le travail et qu'il faut alors recourir à des sous-traitants. Le gouvernement demeure toutefois responsable de l'établissement des priorités et de la prise des décisions relatives à l'échéancier et à la nature des travaux.

[Français]

Le sénateur Forest : En conclusion, le Canada utilise l'expertise de grandes multinationales anglaises ou américaines qui, elles, développent leur propre savoir-faire. Le Canada confie à l'étranger le mandat de développer l'expertise canadienne. Est-ce que j'ai bien compris?

[Traduction]

M. Sexton : Oui, mais j'ajouterais toutefois que le Canada profite également de ce processus pour développer ses propres capacités. Ce ne sont pas seulement des sous-traitants qui viennent ici pour accomplir le travail. Il s'agit d'un travail très complexe, mais la participation d'EACL et des LNC à ce processus permettra éventuellement au Canada de rejoindre le

[Translation]

Senator Forest: If it's complex for you, imagine what it is like for us or for Canadians.

[English]

Senator Neufeld: Thank you, all of you, for being here.

AECL is responsible for nuclear waste. Is that only the waste created at the Chalk River site and a site in — is it Manitoba or Saskatchewan?

Mr. Sexton: It's Whiteshell; and also Port Hope. There are some other smaller sites. Anything that AECL actually had responsibility for, or that the government decided it was going to be responsible for, but it does not include the operating reactors.

Senator Neufeld: None of the facilities that generate Ontario's hydro. The nuclear waste from those is not your responsibility?

Mr. Sexton: That's correct.

Senator Neufeld: Okay. There is a new facility — and you touched on that — to store waste, but it's created a bit of controversy. Can you tell me where that is at today? When do you plan on that taking place?

Mr. Sexton: The facility is proposed to be built on the Chalk River site. Most of the waste actually is at the Chalk River site, and 90 per cent of the material that will be placed in this facility is already at the Chalk River site. The other significant portion, the smaller portion, comes from a site we own and operate out at Whiteshell.

That's the material, and generally people wonder what it is. It's building material, so you have buildings that were built in the 1950s and 1960s and were used to handle radioactive material. The material falls on the floors and walls and they become radioactively contaminated.

So this Near Surface Disposal Facility is designed so that as the workforce takes those buildings down, the waste is sometimes put in trucks or bags or boxes or whatever and it's then transported into this facility that will contain and prevent that material from going out into the environment.

club sélect des pays possédant ce savoir-faire et une expérience concrète en la matière.

[Français]

Le sénateur Forest : Si c'est complexe pour vous, imaginez ce que c'est pour nous, ou pour les Canadiens et les Canadiennes.

[Traduction]

Le sénateur Neufeld : Je remercie tous nos témoins de leur présence aujourd'hui.

EACL est responsable de la gestion des déchets nucléaires. Parle-t-on uniquement des déchets produits à Chalk River et à un site au Manitoba, ou bien est-ce en Saskatchewan?

M. Sexton : Le site est à Whiteshell; et il y en a également un à Port Hope. Il y a aussi d'autres sites de plus petite taille. EACL est responsable des déchets produits dans les différents sites désignés par le gouvernement, mais cela n'inclut pas les réacteurs encore en activité.

Le sénateur Neufeld : Donc, aucune des installations qui produisent de l'électricité en Ontario. Vous n'êtes pas responsables des déchets nucléaires de ces centrales?

M. Sexton : C'est exact.

Le sénateur Neufeld : D'accord. Vous avez mentionné la construction d'une nouvelle installation pour le stockage des déchets, mais cela soulève une certaine controverse. Pouvez-vous me dire où en est ce projet? Quel est l'échéancier prévu?

M. Sexton : Cette installation doit être construite sur le site de Chalk River. La plus grande partie des déchets se trouvent actuellement sur ce site, et 90 p. 100 des matières qui seront stockées dans cette installation sont déjà sur place. L'autre portion significative, quoique plus réduite, viendra du site qui nous appartient et que nous exploitons à Whiteshell.

Les gens se demandent généralement de quelles matières il s'agit exactement. Ce sont des matériaux de construction. Ils proviennent d'édifices construits dans les années 1950 et 1960 qui ont été utilisés pour le traitement de substances radioactives. Ces substances se retrouvent sur les murs et les planchers qui deviennent eux-mêmes contaminés par la radioactivité.

Lorsque ces édifices sont démolis, on place les rebuts dans des camions, des sacs, des boîtes ou peu importe, et ils sont transportés sur le site pour être éventuellement renfermés dans cette installation de stockage près de la surface qui est conçue pour que ces substances ne s'échappent pas dans l'environnement.

It's a complicated system of layers and pipes and stuff to ensure that you know exactly that the material is contained.

Where is it at? The CNL has developed an environmental impact assessment. That's how the process works. That environmental impact assessment is under review by the CNSC. There are ongoing questions about the design, and we monitor the questions.

As to when exactly it will be approved, we don't have a firm date, but we expect in the next year or two, no longer than that. And once it gets approved then the construction is about 18 months to two years. It's not a particularly long or even complex design in our world.

Basically, it looks almost exactly like the facilities that were built down at Port Hope and Port Granby, so if anyone wants to know what these things look like, we just built two of them. Waste is being placed in those two facilities as we speak. It's not really a new thing. It's just new to Chalk River.

Senator Neufeld: One other question: There has been lots of talk over the years, at least that I have been here, from AECL with regard to developing small modular nuclear reactors to use in different places or even around the world, but I'm thinking about it for Northern Canada to replace diesel generation. I believe that development has been going on for a long time. Where is that at today?

Mr. Sexton: It has been going on for a long time, but I think there has been a step change in the last two to three years, and part of that step change has been that our contractor has brought in international experience, so they are very familiar on the technical side with the SMR world.

I'd say the world has changed a little, so whatever SMR was five years ago, it's really a lot different now. It's an exciting time for the lab, and I think it's an exciting time for Canada because at this point, Canada is viewed by the international community interested in SMRs as a very friendly place to come and demonstrate your technology.

When I use the word "friendly," I mean Canada has a very solid, reputable and well-known regulator. It has a supply chain that is capable of building some of these things. It has a lab like Chalk River that can do some of the R&D and research and

Grâce à un réseau complexe de couches multiples, de canalisations et d'autres dispositifs, on s'assure que ces substances sont bel et bien en confinement.

Où en est rendu le projet? Les Laboratoires Nucléaires Canadiens ont mené une évaluation des impacts environnementaux qui est actuellement soumise à l'examen de la Commission canadienne de sûreté nucléaire. C'est ainsi que les choses fonctionnent. Il y a différentes questions qui sont posées au sujet de la conception du site, et nous faisons le suivi nécessaire.

Quant au moment exact où le projet sera approuvé, nous n'avons pas de date ferme, mais nous prévoyons que cela se fera d'ici un an ou deux, pas plus. Une fois le projet approuvé, il faudra compter entre 18 mois et 2 ans pour la construction. On ne considère pas qu'il s'agit d'un projet particulièrement long ou complexe pour notre secteur.

Cette installation sera presque en tout point semblable à celles qui ont été construites à Port Hope et à Port Granby. Alors, si quelqu'un veut avoir une idée de la forme que cela prendra, il peut aller voir ces deux installations que nous venons de construire. Au moment où l'on se parle, il y a des déchets qui y sont stockés. Ce n'est donc pas réellement un nouveau projet; c'est seulement nouveau pour Chalk River.

Le sénateur Neufeld : Il a beaucoup été question au fil des ans, tout au moins depuis que je suis ici, de la mise au point par AECL de petits réacteurs nucléaires modulaires pouvant être utilisés dans différents endroits du pays ou même de la planète, mais je pense surtout à l'utilité qu'ils pourraient avoir dans le Nord du Canada pour remplacer le diesel. Je crois que l'on travaille depuis un bon moment déjà au développement de ces réacteurs. Où en est rendu ce projet?

M. Sexton : Le projet est effectivement en cours depuis un bon moment, mais je crois qu'il y a eu un changement d'optique depuis deux ou trois ans. Ce changement est notamment attribuable au fait que notre sous-traitant a fait appel à de l'expertise internationale, ce qui lui procure une bien meilleure connaissance des aspects techniques du domaine des petits réacteurs modulaires.

Je dirais que le monde n'est plus tout à fait ce qu'il était, si bien que notre conception des petits réacteurs modulaires est très différente aujourd'hui de ce qu'elle était il y a cinq ans à peine. L'avenir semble prometteur pour nos laboratoires, et je dirais même pour le Canada dans son ensemble, car notre pays est maintenant considéré par la communauté internationale comme un endroit très propice à la réalisation d'un projet pilote de petits réacteurs modulaires.

Je parle d'un endroit propice, parce que le Canada peut compter sur une instance réglementaire très solide qui jouit d'une bonne réputation et d'une grande renommée. Nous avons en outre une chaîne d'approvisionnement qui permet la

material studies, and it has customers, potentially, in Canada in the form of mining industries and remote communities. SMR also has the capacity to be exported because in the real commercial model, you would have enough of these that are smaller, more affordable and simpler. Some of them are walk-away safe, so there are a lot of advantages to it.

I would say we are at the forefront, in Canada, on SMRs, and we're moving to a position where we think there is a reasonable potential for having one of the technologies demonstrated at one of the AECL sites.

Senator Neufeld: When do you think something could be deployed? I have heard about what you're talking about for a number years here at the Finance Committee. When do you think something like that could be deployed, let's say, into Northern Canada?

Mr. Sexton: You have to demonstrate it first. I think 2026 is when we can get a demonstration, and as to when you could deploy it to the North, that's not fully a technical question. There are a lot of issues associated there. Does the community want them?

Senator Neufeld: I got all that. So 2026?

Mr. Sexton: That's what's in our 10-year plan.

Senator Neufeld: That's good enough for me because the plants up there now will wear out long before 2026.

The Chair: Thank you. This is just to remind senators that we have representatives here from two other agencies.

Senator C. Deacon: Maybe I can ask my quick question to AECL. So there is \$1 billion of federal expenditures at the core of a \$6 billion a year industry in Canada?

Mr. Sexton: Correct.

Senator C. Deacon: How do you define that \$6 billion?

construction de certains de ces éléments. Nous avons aussi un laboratoire à Chalk River pouvant s'occuper d'une partie des activités de recherche et développement et d'études de matériaux, de même que des clients potentiels au Canada, à savoir l'industrie minière et les collectivités éloignées. Par ailleurs, les petits réacteurs modulaires pourront aussi être exportés, car il y en aura un nombre suffisant, à l'étape de la commercialisation, qui seront de plus petite taille, moins coûteux et plus simple à utiliser. Certains de ces réacteurs sont sûrs et sans intervention ultérieure. Ils comportent donc de nombreux avantages.

Je dirais que le Canada est à l'avant-garde pour ce qui est des petits réacteurs modulaires et que nous serons bientôt en mesure d'affirmer qu'il est raisonnablement possible d'envisager la réalisation d'un projet pilote pour l'une de ces technologies à l'un des sites d'EACL.

Le sénateur Neufeld : À quel moment croyez-vous que l'on pourrait procéder au déploiement de certains de ces réacteurs? Voilà un certain nombre d'années que j'entends des commentaires dans le sens de ceux que vous venez de nous faire au Comité des finances. À quel moment croyez-vous que l'on pourrait déployer de tels réacteurs dans le Nord du Canada, par exemple?

M. Sexton : Il faut d'abord réaliser un projet pilote. Je crois que cela pourrait se faire en 2026. Quant à savoir à quel moment ces réacteurs pourraient être déployés dans le Nord, il n'y a pas seulement les aspects techniques à considérer. De nombreux autres enjeux entrent en ligne de compte. Il faut notamment savoir si les gens en veulent vraiment.

Le sénateur Neufeld : Je comprends tout ça. Alors, ce serait 2026?

M. Sexton : C'est ce qui est prévu dans notre plan décennal.

Le sénateur Neufeld : J'en sais suffisamment, car les centrales actuelles vont être hors d'usage bien avant 2026.

Le président : Merci. Je veux seulement rappeler à mes collègues sénateurs que nous accueillons aussi des représentants de deux autres organisations.

Le sénateur C. Deacon : Si vous me permettez, j'aurais tout de même une question rapide pour les gens d'EACL. Il y a donc des dépenses fédérales d'un milliard de dollars au sein d'une industrie qui dépense 6 milliards de dollars par année au Canada?

M. Sexton : C'est exact.

Le sénateur C. Deacon : À quoi correspond ce total de 6 milliards de dollars?

Mr. Sexton: That's a number used by the industry that sums up all the money spent generating electricity. It's all the supply chain, it's some of these very large —

Senator C. Deacon: It's all the expenditures on nuclear energy in this country?

Mr. Sexton: That's my understanding.

Senator C. Deacon: You're central to that?

Mr. Sexton: We're the incubator for the CANDU technology. We're the science side of it. We're not the generator side.

Senator C. Deacon: Half your money is spent on cleaning up stuff from which the value has already been taken; it's now just a cost?

Mr. Sexton: Correct.

Senator C. Deacon: And \$450 million is in the largest lab in the country, and SMRs are one of the products of that?

Mr. Sexton: We hope so. They could be. They're not there now.

Senator C. Deacon: Are there other products?

Mr. Sexton: There's a wide variety of outputs.

Senator C. Deacon: Maybe you could provide something around the value you're creating from the IP that is generated. That's a huge research number, and I'm certain there is value created from it. It would be great to see you reporting on the value that is generated from the research you're conducting. There is a big investment going in. What's coming out the other side?

I think you need to report on that because right now it seems there is a lot going in, but in the future it's like the British pub that says "free beer tomorrow." You keep going back and it still says that. When are we going to get the value from that?

Mr. Sexton: I will keep my answer short, but a tremendous amount of that value is in the electricity that's generated, so a lot of the research and support we provide to the generators in Canada is the value.

M. Sexton : C'est le nombre fourni par l'industrie quant au total des sommes dépensées pour la production d'électricité. C'est pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en incluant quelques-unes de ces très grandes...

Le sénateur C. Deacon : Ce sont toutes les sommes dépensées pour l'énergie nucléaire au Canada?

M. Sexton : À ma connaissance, oui.

Le sénateur C. Deacon : Et vous jouez un rôle clé à ce chapitre?

M. Sexton : Nous servons d'incubateur pour la technologie CANDU. Nous nous occupons du volet scientifique. Nous ne sommes pas responsables du volet production.

Le sénateur C. Deacon : La moitié de vos dépenses servent à la décontamination de matières dont la valeur a déjà été extraite. C'est donc maintenant juste un coût à assumer?

M. Sexton : Tout à fait.

Le sénateur C. Deacon : Et le montant de 450 millions de dollars va au plus grand laboratoire au pays dont l'un des produits pourrait être le petit réacteur modulaire?

M. Sexton : C'est ce que nous espérons. Nous pourrions en produire, mais ce n'est pas encore le cas.

Le sénateur C. Deacon : Y a-t-il d'autres produits?

M. Sexton : Il y a une grande variété d'extraits.

Le sénateur C. Deacon : Peut-être y aurait-il des extraits de valeur à produire à partir de la propriété intellectuelle que vous générez. Des sommes énormes sont consacrées à la recherche, et je suis convaincu qu'il y a une valeur ajoutée à en tirer. Il serait bon que vous puissiez faire rapport de la valeur que vous générez à partir des recherches que vous menez. D'importantes sommes sont investies, et il faudrait savoir quels sont les résultats.

Je pense qu'il faudrait que vous produisiez des rapports à ce sujet, car on a l'impression pour l'instant d'injecter beaucoup d'argent dans cette aventure sans trop savoir ce que nous réserve l'avenir. C'est un peu comme ce pub britannique où l'on affichait en permanence l'écriteau « Bière gratuite demain ». On y retourne le lendemain et on se heurte au même message. Quand pourrions-nous nous faire une meilleure idée de la valeur générée par ce travail?

M. Sexton : Je vais vous répondre brièvement en vous disant qu'une portion très considérable de cette valeur se retrouve dans l'électricité qui est générée. C'est le fruit principal de notre travail de recherche ainsi que du soutien que nous offrons à ceux qui produisent de l'électricité au Canada.

The Chair: Mr. Sexton, regarding the question that was asked, I hope you could revisit it and please send additional information to the clerk of the committee so that we can be in a position to make the proper recommendations when we table our report in the Senate.

Mr. Sexton: We will.

Senator C. Deacon: I'm really interested in CATSA because it's so important, and you have had to make so many adjustments.

I'm wondering how you measure the per-passenger cost of screening and how that is tracking over time. Is that a metric that you monitor?

Mr. Saunders: Thank you very much for the question. Yes, it is a metric that we monitor. We have tracking associated to the cost per passenger as they travel through each airport. Some of the airports, such as Toronto Pearson, will have a lower cost than one would expect to see in Northern Canada, so we do have those costs. They trend higher over the winter months because of the increased bags and bins we have to look at, but we do track that.

Senator C. Deacon: Programs like NEXUS must affect, in a positive way, the per-passenger cost, you would expect?

Mr. Saunders: NEXUS is not a CATSA program.

Senator C. Deacon: I understand that, but your investment per passenger might be lower because it's a better-vetted passenger, is it not?

Mr. Saunders: It's a lower-risk passenger that we afford an expedited security screening experience to, but it's really the same experience with minor modifications. You don't have to take your shoes off, you can leave a belt, you can leave your liquids and gels in the bag, a light jacket, and small articles in your pockets — minor.

Senator C. Deacon: Are you looking for opportunities to streamline processes with lower-risk passengers in future?

Mr. Saunders: We are working closely with our regulator, Transport Canada, and we have given a number of suggestions, and we're working closely with them to see if we can't come up with improvements in the process and improvements in getting more membership into that program, and then the costs would go down, yes.

Le président : Monsieur Sexton, concernant la question que l'on vient de vous poser, ce serait bien que vous puissiez revoir le tout et nous fournir des précisions additionnelles par l'entremise de notre greffière de telle sorte que nous soyons mieux à même de formuler les recommandations qui s'imposent dans le rapport que nous déposerons au Sénat.

M. Sexton : C'est ce que nous allons faire.

Le sénateur C. Deacon : Je m'intéresse vraiment au travail de l'Association canadienne de la sûreté du transport aérien, parce que tout cela est tellement important et que vous avez dû procéder à un si grand nombre d'ajustements.

Je ne sais pas comment vous vous y prenez pour évaluer le coût par passager de vos mesures de contrôle. Est-ce une statistique dont vous assurez le suivi sur une longue période?

M. Saunders : Merci beaucoup pour la question. C'est effectivement une statistique que nous suivons de près. Nous établissons le coût par passager dans les différents aéroports. Dans certains cas, comme celui de l'aéroport Pearson de Toronto, le coût est inférieur à ce que l'on pourrait s'attendre pour un aéroport du Nord canadien. Les coûts ont tendance à grimper pendant les mois d'hiver parce que nous devons vérifier un plus grand nombre de sacs et de bacs, mais nous effectuons bel et bien ce suivi.

Le sénateur C. Deacon : On serait porté à croire que les programmes comme NEXUS influent de façon positive sur le coût par passager. Est-ce bien le cas?

M. Saunders : NEXUS n'est pas un programme de l'ACSTA.

Le sénateur C. Deacon : Je sais cela, mais n'avez-vous pas à investir moins de ressources dans le contrôle de ces passagers qui sont considérés comme étant plus sûrs?

M. Saunders : Ce sont des passagers présentant un risque moindre pour lesquels nous pouvons nous permettre d'accélérer les mesures de contrôle, mais il ne s'agit en fait que de modifications mineures. Ils n'ont pas à enlever leurs souliers ou leur ceinture; ils peuvent laisser des liquides et des gels dans leurs sacs, porter une veste légère et garder de menus articles dans leurs poches. C'est vraiment mineur.

Le sénateur C. Deacon : Cherchez-vous des moyens de simplifier la procédure pour ces passagers à faible risque?

M. Saunders : Nous avons adressé un certain nombre de suggestions à notre instance réglementaire, Transports Canada, et nous collaborons de près avec le ministère pour voir si le processus peut être amélioré et si l'on peut augmenter le nombre d'adhérents au programme de telle sorte que les coûts puissent diminuer.

Senator C. Deacon: The other is the 15-minute average per passenger for making it through the screening process. Average numbers there don't help a lot because for those of us who are sometimes tight on connections it's the one extreme in particular that's the concern. When you're hitting that high threshold of well beyond 15 minutes, how often does that happen, and do you report that number where you're really exceeding what is deemed to be a reasonable threshold?

Mr. Saunders: As you recall, I mentioned in my opening comments that this is on an average on an annual basis, so there are peak periods when people will wait a little longer for sure. That does happen. Obviously we keep an eye on it and try to mitigate that to the greatest extent possible.

Senator C. Deacon: Do you report that number?

Mr. Saunders: We do have that number, yes.

Senator C. Deacon: You do report it?

Mr. Saunders: Yes.

Senator C. Deacon: And you track it, and it's trending over time?

Mr. Saunders: It's trending, yes.

Senator C. Deacon: In a good way?

Mr. Saunders: From my perspective, in a good way. As I mentioned in my opening comments, we're funded to 85-15, meaning 85 per cent of the passengers on a national basis, on average, getting through security screening in under 15 minutes. Our performance from April 1 to September 30 is 92.8 right now. And that includes the summer period, so we're doing quite well.

Senator C. Deacon: Great tracking. Great to hear that benchmarking going on.

Senator Oh: My question is for, Mr. Sexton, for a simple one, and then I'll move over to the air transport.

I remember in China, you built two reactors outside of Hangzhou. Did your company build that?

Mr. Sexton: I'm not sure who built it. I think it's a CANDU reactor, and that was before my time. Shannon might know.

Ms. Quinn: Yes.

Le sénateur C. Deacon : Il y a aussi la question de la moyenne de 15 minutes par passager pour passer les postes de contrôle. Une telle moyenne n'est pas très utile pour celui qui risque de rater sa correspondance et s'inquiète surtout de l'un des deux extrêmes possibles. Est-il fréquent que l'on se retrouve ainsi plutôt à la limite la plus élevée au-delà des 15 minutes de moyenne, et faites-vous rapport du nombre de situations où vous dépassez vraiment un seuil que l'on pourrait considérer raisonnable?

M. Saunders : Si vous vous rappelez bien, j'ai indiqué dans mes observations préliminaires qu'il s'agissait d'une moyenne établie sur une base annuelle, si bien qu'il y a effectivement des périodes de pointe pendant lesquelles les gens vont attendre plus longtemps. C'est inévitable. Il va de soi que nous suivons la situation de près et que nous mettons tout en œuvre pour limiter autant que possible les dépassements.

Le sénateur C. Deacon : Présentez-vous des rapports à ce sujet?

M. Saunders : Nous avons effectivement ces chiffres.

Le sénateur C. Deacon : Est-ce que vous les rendez publics?

M. Saunders : Oui.

Le sénateur C. Deacon : Et vous en faites le suivi, mais est-ce qu'il y a une tendance qui se dégage au fil du temps?

M. Saunders : Il y a effectivement une tendance.

Le sénateur C. Deacon : Positive?

M. Saunders : À mon point de vue, c'est positif. Comme je l'indiquais dans mes observations préliminaires, nous recevons du financement pour viser l'objectif 85-15, c'est-à-dire que 85 p. 100 des passagers à l'échelle nationale passent les contrôles de sécurité en moins de 15 minutes. Notre rendement à ce chapitre s'établit à 92,8 p. 100 pour la période du 1er avril au 30 septembre. Comme cela incluait la période de pointe de l'été, nous nous tirons plutôt bien d'affaire.

Le sénateur C. Deacon : Bon travail. Je suis heureux d'apprendre que vous suivez le tout de très près.

Le sénateur Oh : J'ai une seule question pour M. Sexton, après quoi je m'adresserai aux représentants du transport aérien.

Je me souviens que vous avez construit deux réacteurs à l'extérieur de Hangzhou en Chine. Est-ce bien votre entreprise qui les a construits?

M. Sexton : Je ne sais pas exactement qui les a construits. Je crois que c'est un réacteur CANDU, mais c'était avant mon temps. Shannon le sait peut-être.

Mme Quinn : Oui.

Senator Oh: In 2014, we celebrated the 10-year anniversary for the two reactors. I was there on behalf of the government. I just want to know who maintains the two reactors. Do we have a service contract? Do we make money from the maintenance of the two reactors?

Mr. Sexton: As part of the restructuring, part of that business was spun off to SNC-Lavalin. It's my understanding, based on discussions, that they do have work at the reactors.

I don't think I would characterize it as maintenance work because, as you might be aware, they've had the reactors for 10 years, and therefore it's principally owner-operated, and the maintenance is done by the Chinese nationals there.

But they do have a business relationship with the operator, and they continue to provide improvements in its operation. That's a small part of what AECL and CNL do, which is look at materials and failures and provide some of that through SNC sometimes to the foreign market.

Senator Oh: Thank you.

For the air transport, given the increases in air passenger volumes and contractor costs, why is the increase in the 2018-19 Main Estimates authorized at only 0.3 per cent, and to what extent is the increase offset by the other decrease?

Nancy Fitchett, Acting Vice President, Corporate Affairs and Chief Financial Officer, Canadian Air Transport Security Authority: Thank you for the question. To be clear, the Main Estimates for CATSA reflect our A-base of \$586 million. That amount is insufficient for CATSA to continue to operate and to meet the 85-15, among other things. So we received, through Budget 2018, another \$240.6 million. So our total funding for this fiscal year is \$827 million, which is about \$67 million higher than the previous year. And that does relate largely to increases in passenger growth, as Mike referred to in his opening remarks, as well as screening contractor billing rate increases and other factors.

Senator Oh: Do you know the estimated volume of passengers now passing through Pearson at the end of this year?

Le sénateur Oh : En 2014, nous avons souligné le 10^e anniversaire de ces deux réacteurs. J'y étais à titre de représentant de notre gouvernement. Je ne sais tout simplement pas qui assure l'entretien des deux réacteurs. Avons-nous un contrat de service à cette fin? Est-ce que l'entretien de ces deux réacteurs nous donne accès à certains revenus?

M. Sexton : Dans le cadre de la restructuration, une partie de ces travaux ont été confiés à SNC-Lavalin. D'après ce que j'ai pu apprendre, l'entreprise effectue certains travaux sur ces réacteurs.

Je ne dirais toutefois pas qu'il s'agit de travaux d'entretien, car comme vous le savez peut-être, ces réacteurs étant en place depuis 10 ans, leur exploitation est principalement à la charge du propriétaire, et ce sont les Chinois qui doivent en assurer l'entretien.

SNC-Lavalin a tout de même une relation d'affaires avec l'exploitant et continue de l'aider à améliorer ses opérations. C'est une petite partie du travail accompli par EAEC et les LNC. Nous essayons de voir ce qu'il y a à faire pour ce qui est des matériaux et des défaillances, et nous nous chargeons d'une partie des mesures requises par l'entremise de SNC-Lavalin, et ce, parfois à l'étranger.

Le sénateur Oh : Merci.

Compte tenu de l'augmentation du nombre de passagers aériens et des coûts des entrepreneurs, pourquoi l'augmentation des autorisations accordées dans le Budget principal des dépenses de 2018-2019 n'est-elle que de 0,3 p. 100; et dans quelle mesure l'augmentation est-elle compensée par d'autres diminutions?

Nancy Fitchett, vice-présidente par intérim, Affaires organisationnelles et chef des services financiers, Administration canadienne de la sûreté du transport aérien : Merci pour la question. Précisons que l'on retrouve dans notre budget principal des dépenses un montant de 586 millions de dollars au titre des services votés pour l'ACSTA. Ce montant est insuffisant pour la poursuite de nos activités et notamment pour l'atteinte de l'objectif 85-15. Nous avons donc obtenu, dans le cadre du budget de 2018, une somme additionnelle de 240,6 millions de dollars. Notre financement total pour le présent exercice se chiffre donc à 827 millions de dollars, soit environ 67 millions de dollars de plus que l'année précédente. Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation du nombre de passagers, comme Mike le mentionnait dans ses observations préliminaires, ainsi qu'au taux de facturation plus élevé des fournisseurs de services de contrôle, entre autres facteurs.

Le sénateur Oh : Avez-vous une idée du nombre de passagers qui auront transité par Pearson à la fin de la présente année?

Mr. Saunders: I can get that. I don't have it offhand. By the end of today, 190,000 people will have gone through Canadian security screening across the system. I have the numbers for Pearson per day, per week, per month, but I just don't have them with me.

Senator Oh: I met with the GTAA a few days ago. They told me that probably by the end of the year the volume of people passing through Pearson will be over 80 million.

Mr. Saunders: Senator, there is incredible growth occurring in the Greater Toronto Area. I too spoke to the CEO of GTAA, Mr. Howard Eng, two weeks ago on this exact subject, so we're immersed in working closely with them on that.

The Chair: Mr. Saunders, for clarity, could you please peruse the question that was asked by Senator Oh on Pearson airport and send the clerk a response?

Mr. Saunders: For Pearson airport, yes.

Senator M. Deacon: Thank you all for being here. I was going to ask a question about the ideation but will pass on that piece and come back to NRC. We have a continuation of oversight that Senator Andreychuk spoke about earlier tonight that's specific.

My question is about lessons learned by the NRC due to the cyberattack on NRC's infrastructure system, as we all heard about, by China, and the extent to which those learnings have been used and transferred across the government and/or incorporated into the government cybersecurity strategy. Thank you.

Mr. Stewart: Thank you for the question, senator. That was an event that was traumatic for the organization. It resulted in our shutting down our IT. We went back to paper-based transactions. We do, as I mentioned in my remarks, about 800 to 1,000 contracts a year. We were faxing materials to our partners asking them to find fax machines in their closets. It was traumatic and disruptive for our business, so obviously, yes, we did learn a lot.

First, we learned a lot about what I'll call cyber-hygiene. We spent a lot of time training staff on how to respond to threats, how to treat cybersecurity and how to behave in the office in order to minimize risk. That would be one area in which we learned.

Second, we learned we had to reconfigure our IT systems. We had to physically reorganize them so that they were not set up in the way they were previously set up. This involved moving servers and high-performance computing networks off one set of infrastructure into a new, more secure configuration.

M. Saunders : Je peux vous trouver ce chiffre. Je ne l'ai pas sous la main. Je peux vous dire qu'il y aura aujourd'hui 190 000 personnes qui passeront les contrôles de sécurité dans l'ensemble du système canadien. J'ai les chiffres pour Pearson par jour, par semaine et par mois, mais je ne les ai simplement pas avec moi.

Le sénateur Oh : J'ai rencontré il y a quelques jours des gens de l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto. Ils m'ont indiqué que l'on atteindrait sans doute à la fin de l'année un total de plus de 80 millions de passagers ayant transité par l'aéroport Pearson.

M. Saunders : La région du Grand Toronto connaît une croissance exceptionnelle. J'ai moi-même discuté de ce même sujet avec le PDG de l'Autorité aéroportuaire, M. Howard Eng, il y a deux semaines. Je suis donc bien au fait de la nécessité de collaborer avec eux dans ce contexte de croissance.

Le président : Monsieur Saunders, pour que le sénateur Oh puisse savoir exactement à quoi s'en tenir concernant l'aéroport Pearson, pourriez-vous nous faire parvenir une réponse à sa question par l'entremise de notre greffière?

M. Saunders : Pour l'aéroport Pearson, certainement.

La sénatrice M. Deacon : Je vous remercie tous d'être ici. J'allais poser une question sur l'idéation, mais je préfère passer et revenir au Conseil national de recherches. On y prolonge, sous une forme particulière, la supervision dont ma collègue, la sénatrice Andreychuk, a parlé plus tôt.

Ma question porte sur les leçons que le CNRC a retenues de la cyberattaque de la Chine contre ses infrastructures, dont nous avons tous entendu parler, sur ce à quoi elles ont servi, et sur leur mise à profit dans l'administration fédérale ou dans la stratégie fédérale de cybersécurité. Merci.

M. Stewart : Je vous remercie de votre question. L'attaque nous a vraiment traumatisés. Elle a mis en panne notre informatique. Nous sommes revenus au papier. Nous concluons, comme je l'ai dit, de 800 à 1 000 contrats par année. Par fax, nous avons dû demander à nos partenaires de sortir de la retraite leurs vieux télécopieurs. Le traumatisme et la perturbation de nos opérations ont été si grands que, évidemment, la leçon a porté.

Sur, d'abord, ce que j'appellerai la cyberhygiène. Nous avons consacré beaucoup de temps à la formation du personnel, pour lui apprendre à réagir aux menaces, à veiller à la cybersécurité et à réduire les risques au minimum, sur les lieux de travail.

Ensuite, nous avons appris que nous devons reconfigurer nos systèmes informatiques, physiquement, ce qui a exigé de déplacer des serveurs et des réseaux informatiques à haute performance d'un ensemble d'infrastructures vers un nouvel ensemble, dont la configuration était mieux sécurisée.

Third, we partnered deeply with the key government service provider, Shared Services Canada, and they have learned a lot as well about how to restructure government IT systems and then also the community they provide security around. Telecommunications in Canada, within the federal government, have also changed their stance around our infrastructure.

Fourth, we are making and have been making investments in newer equipment as well.

I say the long and the short of it is that it was a very traumatic experience. It's still with us, it's still in our culture, people still talk about it all the time, and we try to do what we can to make sure it doesn't happen again.

In this world, in the newspapers, we see all the time that large, sophisticated organizations, even some that are in the business of IT, experience these kinds of events, so I can't say it won't happen again, but I can say we have taken it seriously and continue to do so. It is not done yet, if I can put it in that language.

Mr. Sexton: We've had our individuals who are responsible on both the AECL side and the CNL side. There has been great sharing of those lessons with other crowns, because I see it. They discuss what happened and what we can do. So it seems as if you have also done a good job of communicating the lessons learned to other federal agencies and organizations.

Senator M. Deacon: Thank you.

Senator Moncion: I have another number question for CATSA. Since 2015, that was the time 2015-16, your budget was higher than what you're receiving now. It went down in 2016-17, and it went further down in 2017-18 and then it started to go back. So you're having access now to more funds for your operations. How have you been doing in the past few years?

Ms. Fitchett: We have received an A-base for several years on our operating side that is insufficient to continue to operate the business. Supplemental funding has been provided each year in recent years. Sometimes that funding is provided through Supplementary Estimates (A) or (B) or (C), and sometimes that funding is provided through a budget announcement. In this case, for 2018-19, it was through Budget 2018.

Senator Moncion: When you bring the numbers forward, why is there such a discrepancy between the needs and what you're given, and you have to go back to get supplementary funds?

Ensuite encore, nous avons noué un partenariat étroit avec le principal fournisseur de services au gouvernement, Services partagés Canada, qui, à son tour, a beaucoup appris sur la restructuration des systèmes informatiques du gouvernement, puis, également, avec la communauté qui reçoit ses services. Les télécommunications fédérales au Canada se sont également adaptées à nos infrastructures.

Enfin, nous avons investi et nous continuons d'investir dans du nouvel équipement.

Le fin mot de l'histoire est que ç'a été une expérience très traumatisante, qui nous hante encore, qui a laissé des traces dans notre culture. On en parle encore continuellement, et nous faisons tout ce qui est possible pour que cela ne se reproduise pas.

Dans notre monde, dans les journaux, nous le voyons tous les jours, de grandes organisations, à la fine pointe de leur domaine, parfois même du domaine de l'informatique, subissent ce genre d'attaque. Je ne peux donc pas affirmer que ça ne se reproduira pas, mais je peux vous assurer que nous avons pris la chose au sérieux et que ce sera durable. L'affaire n'est pas encore classée, si vous me passez l'expression.

M. Sexton : Nos responsables d'Énergie atomique du Canada Limitée et des Laboratoires nucléaires canadiens ont mis en commun ces leçons avec d'autres sociétés d'État, parce que je le constate. Ils discutent des événements et des remèdes possibles. Il semble donc que vous ayez bien réussi à faire profiter d'autres organisations et organismes fédéraux des leçons tirées.

La sénatrice M. Deacon : Merci.

La sénatrice Moncion : J'ai une autre question pour l'ACSTA. Depuis 2015, l'exercice 2015-2016 en fait, votre budget a dépassé ce que vous recevez maintenant. Il a diminué en 2016-2017 puis en 2017-2018, avant de se redresser ensuite. Vous recevez donc maintenant plus de fonds pour vos opérations. Comment vous en êtes-vous tirés ces dernières années?

Mme Fitchett : Pendant plusieurs années, notre budget de services votés a été insuffisant pour la poursuite de nos opérations. Pendant les derniers exercices antérieurs, nous nous sommes fait accorder des fonds supplémentaires. Parfois, ils provenaient du Budget supplémentaire des dépenses, (A) ou (B) ou (C); parfois, d'une annonce budgétaire. Pour l'exercice 2018-2019, notre financement provient du budget de 2018.

La sénatrice Moncion : Dans vos chiffres, pourquoi un tel écart entre vos besoins et ce que vous avez reçu, ce qui vous oblige à demander des fonds supplémentaires?

Mr. Saunders: I think that's the nature of the funding model the government has chosen for CATSA.

Senator Moncion: But it wasn't always like that.

Mr. Saunders: No, it wasn't always like that. As Nancy mentioned, we are in our fourth year of single-year supplemental funding to maintain that service level at about 85-15 and to continue our programs. We need that supplemental funding.

Senator Moncion: And that's a problem. You should be getting that right away and not having to go back and beg for more money.

Mr. Saunders: That would be a policy decision. No disagreement, senator.

Senator Moncion: I find it unusual.

Mr. Stewart, you mentioned that you review your base budget every five years. Does that mean that you receive the same base budget and you have to work with the same base budget for five years, or is there an adjustment?

Mr. Stewart: We used to have a piece of our program funding that was exactly like you're describing. We would get the funding for five years and then go through a review and resubmit and propose again. In the last budget, that funding was turned to permanent funding. So it's now like you were mentioning: It's predictable and a huge relief to us because, of course, people's salaries were tied to that money.

However, it went back to a cluster program from around 2000, 2001 that was meant at that time to try something, and it was given B-base funding, five years' funding. It was successful at that time, so it was renewed again and again. In the last budget, ministers recognized that the program had been around a long time, that activity was now an ongoing part of the NRC, so they made it permanent. So that risk and uncertainty are gone.

Senator Moncion: So your funding is adequate?

Mr. Stewart: My funding is adequate. That is a —

Senator Moncion: You're supposed to say "yes."

Mr. Stewart: My funding is adequate, and we are greatly appreciative to have it. We also earn income as well to support ourselves. So we greatly appreciate the funds we get and the opportunity to earn more.

Senator Moncion: I won't badger you with any more questions. You have had enough.

M. Saunders : L'explication se trouverait dans la nature du modèle de financement que le gouvernement a choisi pour notre organisation.

La sénatrice Moncion : Mais ça n'a pas toujours été comme ça.

M. Saunders : Non, pas toujours. Comme Nancy l'a dit, nous sommes à la quatrième année de financement supplémentaire un exercice à la fois, pour maintenir ce niveau de service à environ 85-15 et assurer la poursuite de nos programmes. Nous avons besoin de ce financement supplémentaire.

La sénatrice Moncion : Et c'est un problème. Vous devriez l'obtenir tout de suite, sans devoir en redemander.

M. Saunders : Ce serait une décision stratégique, mais je n'en disconviens pas.

La sénatrice Moncion : Ça me semble bizarre.

Monsieur Stewart, vous avez dit que l'examen de votre budget de base est quinquennal. Est-ce que ça signifie que vous recevez le même budget de base et que vous devez vous débrouiller avec le même, pendant cinq ans, ou y a-t-il des ajustements?

M. Stewart : Par le passé, un volet du financement de nos programmes était exactement comme vous le décrivez. Nous obtenions le financement pour cinq ans, puis nous faisons un examen pour proposer de nouveaux chiffres. Dans le dernier budget, ce financement est devenu permanent. Il est désormais comme vous le dites, prévisible, ce qui est un grand soulagement pour nous, parce que, bien sûr, cet argent détermine les salaires.

Cela remontait à un programme expérimental de grappes des environs de 2000, 2001, qui bénéficiait d'un financement temporaire, quinquennal. Ses bons résultats l'ont fait reconduire à répétition. Dans le dernier budget, les ministres ont reconnu qu'il faisait désormais partie des meubles au CNRC. Ils l'ont donc rendu permanent. Il n'y a donc plus de risque ni d'incertitude.

La sénatrice Moncion : Votre financement est donc suffisant?

M. Stewart : Il l'est. C'est un...

La sénatrice Moncion : Vous êtes censé dire « oui ».

M. Stewart : Le financement est suffisant et nous en sommes très reconnaissants. Nous avons aussi d'autres revenus, pour pourvoir à nos besoins. Nous sommes donc très reconnaissants pour les fonds que nous obtenons et pour les possibilités d'augmenter nos revenus.

La sénatrice Moncion : J'ai fini de vous harceler. Je vous ai posé assez de questions.

We should have an evening with just —

Senator Andreychuk: With each one of them.

The Chair: We might do that.

Senator Andreychuk: Starting tomorrow.

[*Translation*]

Senator Pratte: My questions are for Mr. Saunders. If media reports are to be believed, you receive numerous complaints about the way some of your employees treat passengers. People have complained about employees being impolite, not providing service in both official languages and so forth. What is your take on that? You seem to be suggesting that you don't receive many complaints.

Mr. Saunders: No, that's what I think. Considering how many passengers we screen, the number of complaints is actually quite low.

Senator Pratte: Can you give me a sense of what the number is?

Mr. Saunders: For every 50,000 passengers, we receive 1.31 complaints.

Senator Pratte: You think that's quite low given the number of passengers?

Mr. Saunders: Yes. I would also add that our satisfaction rate, as surveyed by a third party every quarter, is at an all-time high. I believe it's in the neighbourhood of 89%. That's the highest it's ever been since we were established 16 years ago.

Senator Pratte: Despite those positive results, what do you think you need to work on?

Mr. Saunders: The way that screening officers conduct themselves during searches and the importance of being courteous. From time to time, employees may not be as courteous as they should be. We created a program to help improve that. It's a four-step program that's been in place for a year now, and I would say we are starting to see the results. Of course, there is always room for improvement, and we take that very seriously.

Senator Pratte: I have one last question. In one of the more recent reports put out by the Commissioner of Official Languages, it was noted that it was sometimes difficult for francophones to be served in French, and some recommendations may have been made. Have you taken any steps to improve in that area since the commissioner's report came out?

Nous devrions organiser une soirée avec seulement...

La sénatrice Andreychuk : Chacun d'eux.

Le président : Nous pourrions le faire.

La sénatrice Andreychuk : À compter de demain.

[*Français*]

Le sénateur Pratte : Mes questions s'adressent à M. Saunders. Si on en croit les reportages dans les médias, vous recevez beaucoup de plaintes sur le comportement de certains de vos employés à l'égard des passagers, par exemple de l'impolitesse, le manque de services offerts dans les deux langues officielles, et cetera. Quelle est votre perception de cela? Vous avez l'air de dire que vous ne recevez pas beaucoup de plaintes.

M. Saunders : Non, c'est ma perspective. Compte tenu du nombre de passagers qui passent aux services de contrôle, c'est très peu, en fait.

Le sénateur Pratte : Pouvez-vous me donner une idée du nombre?

M. Saunders : Nous avons 1,31 plainte par 50 000 passagers.

Le sénateur Pratte : Vous estimez cela très peu pour le nombre de passagers?

M. Saunders : Oui. J'aimerais ajouter que notre taux de satisfaction, sondé par une tierce partie chaque trimestre, n'a jamais été aussi haut. Je crois qu'il se situe à 89 p. 100. C'est le taux le plus haut jamais enregistré depuis nos débuts, il y a 16 ans.

Le sénateur Pratte : Malgré cette belle performance, que devriez-vous améliorer?

M. Saunders : Le comportement des officiers de fouille et l'importance d'être courtois. Parfois, il arrive qu'il y ait un manque de courtoisie. On a commencé un programme qui vise à améliorer cela. Il y a quatre étapes dans ce programme, et il est en vigueur depuis un an. Je pense qu'on commence à voir les résultats de ce programme. Il y a toujours des progrès à faire, et on prend cela très au sérieux.

Le sénateur Pratte : J'aurais une dernière question. Dans un de ses plus récents rapports, le commissaire aux langues officielles a fait des recommandations ou des observations sur le fait que les francophones avaient parfois de la difficulté à se faire servir en français. Est-ce que, depuis la publication du rapport du commissaire aux langues officielles, vous avez pris des mesures pour améliorer la situation?

Mr. Saunders: Indeed, senator, we have. The Commissioner of Official Languages had issued 15 or 16 recommendations, I believe. We have implemented, or are in the process of implementing, all of them. We've made great strides on that front.

Senator Pratte: Very good. Thank you.

[English]

Senator Andreychuk: Looking at the time, I'm going to restrict the questions. I will make one comment. I've seen, going through every week as we come here, virtually everything. Sometimes it is the fault of the screener, but often we still have a problem educating people, where I'm with someone saying, "Yes, you do have to take out your little bag, take off your belt and that's normal. They are not picking on you." So education is still an issue with customers. But I've seen that actually we're talking to each other now. They're courteous to me. They're saying "good morning," where I think five years ago it was just a wall. So I see improvement, not always in Toronto when you have the long lineups and everyone gets a little shirty, so I see lapses there, when the volumes go up, but I see a steady improvement. So I hope you keep that up because I think it's very important.

Mr. Saunders: It's very important to us.

Senator Andreychuk: I know people say, "I'm not sure I'm more secure, but I know I have to go through this." That's at least a step in the right direction.

On the research council, your roots were there because we were lacking a lot of research, so the prime research when you started many years ago was laudable because we didn't have that capacity yet at universities in all disciplines. In those days, as I recall, you picked areas that needed nurturing for the benefit of the national interest. Now you are doing so much with universities. Universities are expanding; they are also doing applied research.

How do you choose what research you are going to do? Is it the government saying we want more competitiveness in Canada? Are you doing that kind of thing, matching it up with our interests? How do you choose when you have good competition that you can collaborate with or go your own way?

Mr. Stewart: It's a great question. When I was asked do we have enough money, in the last budget we received \$1.24 billion over five years of new funding, predominantly focused on encouraging collaboration. Your question goes to the heart of what ministers are expecting of us.

I was an assistant vice-president of research at Dalhousie University, so I have not only been a student but also have had the challenge of trying to increase research funding for

M. Saunders : En effet, sénateur. Je crois que le commissaire aux langues officielles a soumis 15 ou 16 recommandations. Nous les avons toutes suivies ou elles sont en voie d'être mises en œuvre. Nous avons fait beaucoup de progrès à cet égard aussi.

Le sénateur Pratte : Très bien, merci beaucoup.

[Traduction]

La sénatrice Andreychuk : À cause de l'heure, je limiterai les questions. Je ferai une observation. Comme, pour venir ici, nous nous soumettons à ce rituel toutes les semaines, j'ai presque tout vu. Parfois, le responsable est le préposé au contrôle, mais, souvent, la sensibilisation de la clientèle est encore à faire : « Oui, il faut sortir son petit sac, retirer sa ceinture et c'est normal. Ce n'est pas après vous qu'on en a. » Je vois que, maintenant, un dialogue s'est instauré. Les préposés sont courtois. On me salue, alors que, il y a cinq ans, c'était comme être devant un mur. Ça s'améliore, pas toujours à Toronto, où les longues files d'attente mettent tout le monde un peu en rogne. Malgré les mauvais moments, quand les volumes augmentent, je constate une amélioration constante. J'espère donc que vous continuerez, parce que, d'après moi, c'est très important.

M. Saunders : C'est très important pour nous.

La sénatrice Andreychuk : Certains disent : « J'ignore si je suis plus en sécurité, mais je sais que je dois y passer. » C'est au moins un pas dans la bonne direction.

Vos racines, au Conseil national de recherches, étaient là, parce que notre recherche était très lacunaire. La recherche de qualité, quand vous avez commencé, il y a de nombreuses années, était louable, parce que nos universités n'en avaient pas la capacité dans toutes les disciplines. À l'époque, je m'en souviens, vous avez choisi des domaines qui avaient besoin d'être développés dans l'intérêt national. Maintenant, vous en faites tellement avec les universités. Les universités s'agrandissent; elles font aussi de la recherche appliquée.

Comment choisissez-vous vos sujets de recherche? Est-ce que le gouvernement désigne les domaines où il veut que le Canada soit plus concurrentiel? Accordez-vous vos projets à nos intérêts? Comment choisissez-vous entre la collaboration avec de puissants concurrents et le travail en solitaire?

M. Stewart : Excellente question. Quand on m'a demandé si nous avions assez d'argent, le dernier budget nous a accordé 1,24 milliard de dollars sur cinq ans de nouveaux financements, principalement pour favoriser la collaboration. Votre question va droit au cœur de ce que les ministres attendent de nous.

J'ai été vice-président adjoint de la recherche à Dalhousie. Je n'ai donc pas seulement été étudiant, mais j'ai eu à relever le défi d'essayer d'augmenter le financement de la recherche pour

university professors and understand their needs. I can say from that, as well as from my work in government, that what we do is actually very different.

Universities are ultimately about teaching. They do research in order to teach their students to think, to inquire, to teach them skills. We are very used to eminent leader thinkers at the forefront of international science in Canada and also working with business very closely. Jeff Dahn at Dalhousie University is a world-leading researcher partnering with Tesla on batteries and energy storage. He's a real world leader, and very applied.

University researchers tend to work in the pursuit of excellence in their area. We are mandate driven and mission driven. We have excellent researchers who are also world leaders in their area, but mainly we are teams of researchers working in large facilities on projects in order to achieve a societal impact.

It might be a new vaccine, as I mentioned earlier. Just the year before last we came up with a vaccine for H1A that affects children in remote and rural Indigenous communities. It's not a big enough problem that international pharmaceuticals would focus on it, but it's a big problem for people in those northern communities. With the Public Health Agency of Canada and a private sector company we developed a new vaccine for those Indigenous children in the North. That's going to go into clinical trials.

It's applying science to solve a problem for the public good, and that's our zone. It mostly takes the form of supporting business innovation. What's the next generation of artificial intelligence for supply chains? What's the next generation of quantum sensors for finding minerals? Those are the new directions that we're going to try to work toward.

With respect to government direction, ministers have not told us you should research this or that, but they have set some challenges for us. Minister Bains and Minister Duncan gave us challenges: How can we have higher Internet speeds in rural Canada? How can we develop photosynthetic, cheap materials that we could spread around to turn sunlight into energy? How can we re-engineer cells to use our own cells to solve cancers? So we have challenges we are working on using the new money provided in the budget. Ministers don't want to get into telling us which research to do and how, but they do like to say this is a problem, see what you can do. And we like that too. We like good problems to chase.

les professeurs de l'université et de comprendre leurs besoins. Cette expérience ainsi que mon travail de fonctionnaire me permettent de dire que nous faisons quelque chose de très différent.

Le rôle des universités, en fin de compte, est d'enseigner. Elles font de la recherche pour enseigner aux étudiants à réfléchir, à s'interroger, leur enseigner des compétences. Au Canada, nous sommes très habitués à voir des penseurs éminents à la fine pointe de la science internationale et aussi à collaborer très étroitement avec le milieu des affaires. À Dalhousie, le chercheur Jeff Dahn se trouve à l'avant-garde mondiale qui a noué un partenariat avec Tesla sur les batteries et le stockage de l'énergie. C'est un chef de file vraiment mondial, dans un domaine de recherche très appliquée.

Les chercheurs universitaires ont tendance à poursuivre l'excellence dans leur domaine. Nous sommes mus par un mandat, une mission. Nous avons d'excellents chercheurs qui sont aussi des chefs de file mondiaux dans leur domaine, mais, surtout, nous sommes des équipes de chercheurs travaillant dans de vastes installations à des projets qui auront des incidences sur la société.

Ce pourrait être un nouveau vaccin, comme je l'ai dit. Il y a deux ans à peine, nous avons obtenu un vaccin contre la grippe H1A qui frappe les enfants des communautés autochtones éloignées et rurales. Ce n'est pas un problème assez grave pour que les sociétés pharmaceutiques internationales lui accordent une quelconque priorité, mais c'est un gros problème pour les communautés du Nord. Avec le concours de l'Agence de santé publique du Canada et une société privée, nous avons mis au point un nouveau vaccin pour ces enfants. On en entreprend sous peu les tests cliniques.

Il s'agit d'appliquer la science à la résolution d'un problème, pour le bien public, et c'est la zone dans laquelle nous évoluons. Ça épouse surtout la forme d'un appui à l'innovation dans les entreprises. Quelle est la prochaine génération d'intelligence artificielle pour les chaînes logistiques? Quelle est la prochaine génération de capteurs quantiques pour la découverte de minéraux? Voilà les nouveaux axes de nos travaux à venir.

Dans les orientations qui nous viennent du gouvernement, les ministres ne nous disent pas quels travaux faire, mais ils nous lancent des défis. Ainsi, Bains et Duncan : comment augmenter la vitesse d'Internet dans le Canada rural? Comment mettre au point des matériaux de photosynthèse bon marché dont nous pourrions augmenter l'usage pour transformer la lumière solaire en énergie? Comment transformer les cellules de notre corps pour vaincre certains cancers? Nous avons donc des défis à relever à l'aide des nouveaux fonds fournis par le budget. Les ministres ne veulent pas nous dire quelle recherche faire ni comment la faire, mais ils aiment signaler un problème et nous inciter à le résoudre. Ce que nous aimons faire aussi. Nous aimons résoudre de bons problèmes.

Senator Andreychuk: On cybersecurity, you are working with universities and with other businesses. Do you have some sort of code of conduct or agreements as to how you share information and research from your sources and your computers to theirs? Is it that complex now?

Mr. Stewart: We aspire to lighten our touch in relation to how we collaborate with our business partners. They are trying to move fast and get access to information and ideas quickly. We, in how we look after our information and our IT, are very cyber-conscious as per the last question. Any relationship we have with business is structured by a contractual relationship. It governs IP, how we'll share and use materials and so on. Usually that hasn't been a threat vector, if I can put it in that language. We are working together on a project. Sometimes in their premises, sometimes in our premises. We watch closely who is entering buildings, what materials they are bringing and so on.

[Translation]

Senator Forest: I have two quick questions. Mr. Saunders, you have enormous challenges in major international airports such as Pearson and Trudeau. Having been on the board of directors of a regional airport in a past life, I can tell you that, back then, when your organization was involved, we would walk on eggshells for fear of having our head bitten off if we asked for anything. How receptive is your organization to a partnership?

The regions are in desperate need of quality air service, given how the new economy is taking shape. This is important if they want to attract new families. We are really talking about a fundamental service. Looking back at the early 1980s, I would say that the service was almost better than it is today.

What is your organization's attitude towards the network of regional airports across the country, airports that play a pivotal role in their regions? Do you behave like a partner or like Big Brother imposing its practices and procedures on them?

Mr. Saunders: Outside Montreal, Toronto, Vancouver and Calgary.... Basically, we have eight regional airports. I can name them.

The Chair: Can you name those eight airports?

Mr. Saunders: They are Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Ottawa, Toronto, Montreal and Halifax. They are class I airports.

La sénatrice Andreychuk : Pour la cybersécurité, vous collaborez avec des universités et d'autres entreprises. Avez-vous une sorte de code de conduite ou des ententes pour la mise en commun de l'information et des résultats de la recherche, depuis vos sources et vos ordinateurs vers les leurs? Est-ce maintenant complexe à ce point?

M. Stewart : Nous aspirons à alléger les modalités de notre collaboration avec nos partenaires en affaires. Eux, ils essaient d'agir rapidement et d'accéder rapidement à l'information et aux idées. Nous, à l'égard de nos renseignements et de notre informatique, nous sommes très conscients des enjeux cybernétiques, pour donner suite à la dernière question. Tous nos rapports avec les entreprises sont régis par contrat : propriété intellectuelle, partage et emploi du matériel et ainsi de suite. Ça n'a habituellement pas été un vecteur de menace, si vous me passez l'expression. Nous collaborons à un projet. Parfois, dans leurs locaux, parfois dans les nôtres. Nous surveillons de près les entrées de personnes et d'équipement dans les immeubles et ainsi de suite.

[Français]

Le sénateur Forest : J'ai deux questions rapides. Monsieur Saunders, vous avez d'immenses défis dans de grands aéroports internationaux comme Pearson ou Trudeau. Pour avoir siégé dans une autre vie au conseil d'administration d'un aéroport régional, je me souviens que, à l'époque, lorsqu'on parlait de votre agence, on marchait sur le bout des pieds par crainte de se faire mordre si on avait des revendications. Quelle est la sensibilité de votre organisation quant à un partenariat?

Les régions ont éminemment besoin d'un service aérien de qualité, compte tenu de ce qu'on connaît aujourd'hui avec le développement de la nouvelle économie, si on veut attirer chez soi de nouvelles familles. C'est vraiment un service fondamental. Quand on regarde le début des années 1980, ce service était presque plus efficace qu'aujourd'hui.

Quelle est la sensibilité de votre organisation par rapport au réseau, à l'échelle nationale, des aéroports régionaux qui jouent un rôle déterminant pour les régions? Est-ce que vous vous inscrivez comme un partenaire ou comme un « *Big Brother* » qui impose ses façons de faire et son fonctionnement à ce réseau d'aéroports régionaux?

M. Saunders : À l'extérieur de Montréal, Toronto, Vancouver et Calgary... bref, on a huit aéroports régionaux. Je peux les nommer.

Le président : Pouvez-vous les nommer, ces huit aéroports?

M. Saunders : Il s'agit de Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Ottawa, Toronto, Montréal et Halifax. Il s'agit d'aéroports de classe 1.

We have a very good relationship with the leadership of those airports. I meet with the CEOs regularly. We always have the infrastructure assigned to those airports. We ensure all the equipment is updated. We make a solid investment, and we have a good level of engagement with the smaller airports.

Senator Forest: When I was on the board of directors, we didn't experience that same willingness to work in partnership.

Mr. Saunders: We have made relationships with our partners, especially the airport authorities, a priority.

Senator Forest: Thank you.

I have a question for Mr. Stewart. In your 2018-19 departmental plan, you indicated that you plan to launch a series of initiatives this year. Aside from internal research, I'd like to know how much, if any, of the research funding for the program you mentioned earlier supports the important role played by regional niches of excellence?

I am from Rimouski, in the Gulf region. With the help of universities and the marine biotechnology research centre, or CRBM, we have developed expertise in marine biotechnology. The CRBM, by the way, is one of the top research centres in the country.

Do your research and development objectives take that consideration into account, and do you endeavour to strengthen those kinds of critical masses? We have world-class researchers helping Canada and the regions to gain ground internationally and to develop niches of research excellence. This also supports the balance between basic research and technical research, as provided by the CRBM, which partners with companies out west, in the Maritimes and abroad. Does strengthening the expertise of these kinds of centres figure prominently into your strategy and the new approaches you will be adopting?

Mr. Stewart: Yes, absolutely. Under the new supercluster initiative, we now have a supercluster for oceans. My understanding is that it has three components: one for power derived from offshore oil and gas development, one for marine biology and one for tidal energy. Obviously, the second component ties in with the centre you mentioned. Our organization has two research centres involved in oceanic research. The one in St. John's, Newfoundland and Labrador, works more on ocean-related engineering in terms of infrastructure, shuttles and so on.

On a une très bonne relation avec la direction de ces aéroports. Je rencontre les présidents de ces aéroports sur une base régulière. On a toujours l'infrastructure qui est assignée à ces aéroports. On fait les mises au point de tous les équipements. On a un bon investissement, un bon niveau d'engagement avec les plus petits aéroports.

Le sénateur Forest : Lorsque je siégeais au conseil d'administration, on ne sentait pas cette volonté aussi importante de partenariat.

M. Saunders : Nous avons mis l'accent sur les relations avec nos partenaires, surtout les sociétés aéroportuaires.

Le sénateur Forest : Merci.

J'ai une question pour M. Stewart. Dans le plan ministériel de 2018-2019, il y avait la volonté de mettre sur pied une série d'initiatives cette année. Mis à part les recherches faites à l'interne, j'aimerais savoir si, dans le soutien accordé à la recherche dans le programme que vous avez mentionné tantôt, vous reconnaissez la pertinence des créneaux d'excellence régionaux?

Je viens de la région du Golfe, de Rimouski, où il y a toute une expertise en matière de biotechnologie marine, qu'il s'agisse des universités ou du Centre de recherche sur les biotechnologies marines (CRBM), qui est l'un des centres les mieux cotés au Canada.

Selon vous, dans les objectifs de développement de la recherche, tenez-vous compte de cela et consolidez-vous ces masses critiques? On a des chercheurs de classe mondiale qui permettent au Canada et à ces régions d'évoluer sur des marchés internationaux et d'avoir des créneaux de développement et un équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche technique, comme le CRBM, qui a un partenariat avec des entreprises de l'Ouest et des Maritimes, et à l'étranger. Dans le cadre de votre stratégie, dans vos nouvelles façons de faire, est-ce un élément structurant dans le cadre duquel vous souhaitez consolider ces centres-là?

M. Stewart : Oui, absolument. En ce qui concerne le nouveau programme sur les supergrappes, on a maintenant une supergrappe pour l'océan. Je comprends qu'il y a trois volets dans cette supergrappe : un pour l'énergie liée à l'exploitation extracôtière de pétrole et de gaz, un autre pour la biologie marine et un troisième consacré à l'énergie marémotrice. Évidemment, le deuxième volet est pertinent pour le centre que vous avez mentionné. Pour notre organisation, nous avons deux centres de recherche qui touchent la recherche sur l'océan, y compris un à St. John's, à Terre-Neuve-et-Labrador, mais il s'agit d'ingénierie pour les océans, pour les structures et les navettes, et ainsi de suite.

[English]

It used to be called the Institute of Bioscience. Now it has a more complicated, longer name. It's the Aquatic and Crop Resource Development Research Centre. The old name captures it; it was marine biosciences.

[Translation]

That's probably relevant for the organization you mentioned. Individual researchers are usually connected, and that's probably the case in that group. At the NRC, we have people who work together. We haven't launched an initiative in this area thus far, but it's entirely possible going forward. When centres of research excellence exist in the world, we want to work with them. Synergies are possible between the two, university researchers, on one hand, and government researchers, on the other. At the same time, there are certain departments that come into play.

[English]

Fisheries and Oceans, Environment Canada and so on. I think when you look at climate change, the impacts on the natural world around us, the changes that are occurring in the oceans, acidification, species loss, all these kinds of things, you are going to see more and more research in that area. If we have an opportunity to collaborate on something together, we are going to pursue that.

[Translation]

Senator Forest: Is that something you would consider, further to the new set of initiatives announced in the 2018-19 departmental plan?

Mr. Stewart: Yes. We don't have any such initiative right now, but it's something we could look at in the future. We are going to start with three programs this year.

[English]

I'm going to mess up my verb tense, so please excuse me. We are going to launch three more, and then after three more years we are going to launch three more. So we are going to keep having a cycle of these kinds of challenge-based programs, and they are going to touch all aspects of life. We are looking to government to give us direction about which kinds of priorities. Low-carbon economy, a changing natural environment, how we can live more lightly on the planet — these are all topics I expect we will be doing more and more work on.

[Translation]

Senator Forest: Feeding and saving the planet?

Mr. Stewart: Yes.

[Traduction]

Ça s'appelait l'Institut des biosciences. Maintenant, il porte un nom plus complexe, plus long : Centre de recherche en développement des cultures et des ressources aquatiques. L'ancien nom disait tout : c'était les biosciences marines.

[Français]

C'est probablement pertinent pour l'organisation que vous avez mentionnée. Normalement, il y a des liens sur le plan des chercheurs individuels, probablement dans ce groupe-là. Au sein du CNRC, il y a des gens qui travaillent ensemble. Présentement, on n'a pas lancé de programme dans ce domaine, mais ce serait absolument possible pour l'avenir. Est-ce qu'il y a des centres de recherche dans le monde au niveau de l'excellence? Si oui, on aimerait travailler avec eux, parce qu'il y a des synergies entre les deux, les chercheurs du côté universitaire et du côté du gouvernement et, en même temps, il y a des ministères qui sont pertinents ici.

[Traduction]

Pêches et Océans, Environnement Canada et ainsi de suite. Il se fera de plus en plus de recherche sur les changements climatiques, les répercussions subies par la nature qui nous entoure, les changements qui touchent les océans, l'acidification, l'extinction d'espèces, tous ces phénomènes. Si nous avons la possibilité de collaborer à la résolution d'un problème ensemble, nous allons nous y attaquer.

[Français]

Le sénateur Forest : Pourrait-il s'agir d'une perspective à envisager pour vous dans vos nouvelles séries d'initiatives, qui ont été annoncées dans le plan ministériel de 2018-2019?

M. Stewart : Oui. Il n'y a pas de programme dans ce domaine pour l'instant, mais on verra pour l'avenir. Nous allons commencer avec trois programmes cette année.

[Traduction]

Pardon d'avance pour la confusion des temps, mais nous lancerons trois autres projets, puis, après encore trois ans, trois autres. Nous allons maintenir ce rythme de programmes axés sur des défis de cette sorte, qui toucheront à tous les aspects de la vie. Nous comptons sur le gouvernement pour qu'il nous désigne des axes prioritaires. L'économie à faibles émissions de carbone, un environnement naturel changeant, une empreinte écologique plus faible sur la planète — voilà tous les sujets auxquels nous consacrerons, je m'y attends, de plus en plus d'efforts.

[Français]

Le sénateur Forest : Comment nourrir et guérir la planète?

M. Stewart : Oui.

[English]

Senator Neufeld: My question is to AECL. There is a statement in the estimates that says laboratories also provide a service to third parties on a commercial basis.

Will you help me a little bit with what are those commercial agreements and who are they to? I don't see any revenue here, so I'm just wondering how all that works.

Mr. Sexton: Well, there is revenue. I think Shannon, since she is responsible for the science and technology mission, is best capable of really giving you the details on that.

Senator Neufeld: In the interests of time, if there is quite a bit you want to give, you could maybe provide that to the clerk in writing? And the clerk would get that around to all of us.

Mr. Sexton: That would be fine.

Senator Neufeld: Would that be better?

Mr. Sexton: Yes.

Senator Neufeld: And then we can get maybe a more fulsome report. I appreciate that; thank you.

The Chair: Before we adjourn, Mr. Sexton, Mr. Saunders and Mr. Stewart, do you have any additional comments you want to bring forward?

Mr. Sexton: None here.

Mr. Saunders: I would like to add one thing. Thank you very much for the opportunity. I realize Senator Oh has left the audience, but CATSA has invested in terms of GTA Toronto Pearson over the last few years \$25 million in PBS and \$144 million in HBS just to accommodate the growth. We are continuing that investment in that airport.

The Chair: Thank you. Mr. Stewart, nothing?

Mr. Stewart: No.

The Chair: To the organizations that were here for their budget, if you feel you want to add as you peruse your questions and answers tonight, please do not hesitate to do it through the clerk. On this, thank you for sharing your vision, your comments and your clarity on your requested budget.

Honourable senators, I now declare the meeting adjourned.

[Traduction]

Le sénateur Neufeld : Question pour Énergie atomique : dans le Budget principal des dépenses, on lit que des laboratoires fournissent aussi un service commercial à des tiers.

Éclairiez-moi un peu sur la nature de ces ententes commerciales et l'identité des tiers. Je ne vois ici aucun revenu qui y corresponde. Je me demande donc comment tout cela fonctionne.

M. Sexton : Eh bien il y a des revenus. Je pense que Shannon, qui est chargée de la mission science et technologie est le mieux en mesure de vous fournir les détails que vous réclamez.

Le sénateur Neufeld : Pour aller plus vite, si ces renseignements sont un peu considérables, vous pourriez peut-être les communiquer par écrit à notre greffière, qui, nous les communiquera à son tour?

M. Sexton : Très bien.

Le sénateur Neufeld : Est-ce que ce serait préférable?

M. Sexton : Oui.

Le sénateur Neufeld : Peut-être pourrions-nous ensuite produire un rapport plus complet. Je vous en suis reconnaissant. Merci.

Le président : Avant de lever la séance, avez-vous, messieurs Sexton, Saunders et Stewart, des observations supplémentaires à faire?

M. Sexton : Pour ma part, aucune.

M. Saunders : Je voudrais ajouter une précision. Merci beaucoup pour l'occasion. Je constate que le sénateur Oh n'est plus avec nous, mais notre administration a investi 25 millions de dollars dans le contrôle de préembarquement et 144 millions dans le contrôle des bagages de soute, ces dernières années, à l'aéroport Pearson de Toronto, uniquement pour répondre à la croissance. Nous continuons ces investissements dans cet aéroport.

Le président : Merci. Et vous, monsieur Stewart, rien à ajouter?

M. Stewart : Non, rien.

Le président : Je fais appel aux organisations venues témoigner sur leur budget. Si, à la lecture des questions et des réponses ce soir, vous sentez le besoin d'ajouter des renseignements, n'hésitez pas à les adresser à notre greffière. Sur ce, je vous remercie de nous avoir fait connaître votre vision, vos observations et vos éclaircissements sur le budget que vous avez demandé.

Chers collègues, la séance est levée.

(The committee adjourned.)

(La séance est levée.)

WITNESSES

Tuesday, October 16, 2018

Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated:

Claude Lachance, Senior Director, Administration;
Nathalie Lessard, Director, Communications.

Windsor-Detroit Bridge Authority:

Bryce Phillips, Chief Executive Officer;
Kevin Wilkinson, Controller, Interim Chief Financial Officer.

Privy Council Office:

Matthew Shea, Assistant Deputy Minister, Corporate Services and
Chief Financial Officer;
Marian Campbell Jarvis, Assistant Secretary to the Cabinet, Social
Development Policy;
Matthew Mendelsohn, Deputy Secretary to the Cabinet, Office of
the Deputy Secretary to the Cabinet, Results and Delivery.

Wednesday, October 17, 2018

Atomic Energy of Canada Limited:

Richard Sexton, President and Chief Executive Officer;
Shannon Quinn, Vice President, Science, Technology and Commercial
Oversight.

Canadian Air Transport Security Authority:

Michael Saunders, President and Chief Executive Officer;
Nancy Fitchett, Acting Vice President, Corporate Affairs and Chief
Financial Officer.

National Research Council Canada:

Iain Stewart, President;
Dale MacMillan, Vice President, Corporate Services and Chief
Financial Officer.

TÉMOINS

Le mardi 16 octobre 2018

Ponts Jacques Cartier et Champlain Incorporée :

Claude Lachance, directeur principal, Administration;
Nathalie Lessard, directrice, Communications.

Autorité du pont Windsor-Detroit :

Bryce Phillips, premier dirigeant;
Kevin Wilkinson, contrôleur, dirigeant principal des finances par
intérim.

Bureau du Conseil privé :

Matthew Shea, sous-ministre adjoint, Services ministériels et
dirigeant principal des finances;
Marian Campbell Jarvis, secrétaire adjointe du Cabinet, Politique
du développement social;
Matthew Mendelsohn, sous-secrétaire du Cabinet, Bureau du sous-
secrétaire du Cabinet, Résultats et livraison.

Le mercredi 17 octobre 2018

Énergie atomique du Canada limitée :

Richard Sexton, président et premier dirigeant;
Shannon Quinn, vice-présidente, Science, technologie et supervision
commerciale.

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien :

Michael Saunders, président et chef de la direction;
Nancy Fitchett, vice-présidente par intérim, Affaires organisationnelles
et chef des services financiers.

Conseil national de recherches Canada :

Iain Stewart, président;
Dale MacMillan, vice-présidente, Services corporatifs et chef de la
direction financière.