



First Session  
Thirty-seventh Parliament, 2001

Première session de la  
trente-septième législature, 2001

SENATE OF CANADA

---

SÉNAT DU CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent de la*

# National Security and Defence

# Sécurité nationale et de la défense

*Chair:*  
The Honourable COLIN KENNY

---

*Président:*  
L'honorable COLIN KENNY

---

Monday, December 10, 2001

---

Le lundi 10 décembre 2001

---

**Issue No. 9**

**Fascicule n° 9**

**Thirteenth meeting on:**

An introductory survey of the major security and defence issues facing Canada with a view to preparing a detailed work plan for future comprehensive studies

---

**Treizième réunion concernant:**

L'étude préliminaire des principales questions de défense et de sécurité qui touchent le Canada en vue de la préparation d'un plan de travail détaillé pour des études plus poussées

---

WITNESSES:  
(See back cover)

TÉMOINS:  
(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL  
SECURITY AND DEFENCE

The Honourable Colin Kenny, *Chair*

The Honourable J. Michael Forrestall, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Banks	* Lynch-Staunton
* Carstairs, P.C.	(or Kinsella)
(or Robichaud, P.C.)	Meighen
Cordy	Nolin
Day	Wiebe
LaPierre	

\* *Ex Officio Members*

(Quorum 3)

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DE LA  
SÉCURITÉ NATIONALE ET DE LA DÉFENSE

*Président:* L'honorable Colin Kenny

*Vice-président:* L'honorable J. Michael Forrestall

et

Les honorables sénateurs:

Banks	* Lynch-Staunton
* Carstairs, c.p.	(ou Kinsella)
(ou Robichaud, c.p.)	Meighen
Cordy	Nolin
Day	Wiebe
LaPierre	

\* *Membres d'office*

(Quorum 3)

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Monday, December 10, 2001

(16)

[English]

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day, at 12:35 p.m. in room 160-S, Centre Block, the Chair, the Honourable Colin Kenny, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Atkins, Banks, Cordy, Day, Kenny, LaPierre and Wiebe (7).

*Other senator present:* The Honourable Senator Stollery (1).

*In attendance:* From the Parliamentary Research Branch, Library of Parliament: Grant Purves, Research Officer, General (ret'd) Keith McDonald, Senior Military Adviser, Chief Warrant Officer (ret'd) Maurice Dessureault, Military Adviser.

*Also present:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Thursday, May 31, 2001, the committee continued its introductory survey of the major security and defence issues facing Canada with a view to preparing a detailed work plan for future comprehensive studies. (*See Issue No. 1, Monday, July 18, 2001, for the full text of the Order of Reference.*)

**WITNESSES:**

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Ms Sheila Fraser, Auditor General of Canada;

Mr. Peter Kasurak, Principal; and

Mr. Shahid Minto, Assistant Auditor General.

*From the Department of National Defence:*

Lieutenant General Christian Couture, Assistant Deputy Minister (Human Resources — Military);

Brigadier-General T.M. Hearn, OMM, CD, Director General, Military Human Resources Policy and Planning; and

Colonel Scott Cameron, Director of Medical Policy on the staff of the Director General Health Services (DGHS).

Ms Sheila Fraser made a statement and, with Mr. Kasurak and Mr. Minto, answered questions.

Lieutenant General Couture made a statement and, with Brigadier-General Hearn and Colonel Cameron, answered questions.

It was agreed — That the material provided by the Maritime Forces Pacific be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 «5»).

It was agreed — That the material provided by the Port of Vancouver be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 «6»).

**PROCÈS-VERBAL**

OTTAWA, le lundi 10 décembre 2001

(16)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui à 12 h 35, dans la pièce 160-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Colin Kenny (*président*).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Atkins, Banks, Cordy, Day, Kenny, LaPierre et Wiebe (7).

*Autre sénateur présent:* L'honorable sénateur Stollery (1).

*Également présents:* Du service de recherche parlementaire, Bibliothèque du Parlement: Grant Purves, attaché de recherche, général (à la retraite) Keith McDonald, conseiller militaire principal, adjudant (à la retraite) Maurice Dessureault, conseiller militaire.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 31 mai 2001, le comité poursuit son étude préliminaire des principales questions de défense et de sécurité qui touchent le Canada en vue de la préparation d'un plan de travail détaillé pour des études plus poussées. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 1 du lundi 18 juillet 2001.*)

**TÉMOINS:**

*Du Bureau du vérificateur général du Canada:*

Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada;

M. Peter Kasurak, directeur principal;

M. Shahid Minto, vérificateur général adjoint.

*Du ministère de la Défense nationale:*

Le lieutenant-général Christian Couture, sous-ministre adjoint (Ressources humaines — militaires);

Le brigadier général T.M. Hearn, OMM, CD, directeur général, Politique et planification en ressources humaines (militaires);

Le colonel Scott Cameron, directeur de la Politique de santé auprès de l'état-major du directeur général, Service de santé (DGSS).

Mme Sheila Fraser fait une déclaration et, avec M. Kasurak et M. Minto, répond aux questions.

Le lieutenant-général Couture fait une déclaration et, avec le brigadier général Hearn et le colonel Cameron, répond aux questions.

Il est convenu — Que la documentation fournie par les Forces maritimes du Pacifique soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «5»).

Il est convenu — Que la documentation fournie par le port de Vancouver soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «6»).

It was agreed — That the material provided by the City of Vancouver Police Department be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 “7”).

It was agreed — That the material provided by Transport Canada be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 “8”).

It was agreed — That the material provided by Vancouver International Airport be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 “9”).

It was agreed — That the material provided by the RCMP be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 “10”).

It was agreed — That the material provided by Canada Immigration be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 “11”).

It was agreed — That the material provided by Canada Customs be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 “12”).

It was agreed — That the material provided by One Canadian Air Division be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 “13”).

It was agreed — That the material provided by 17 Wing Winnipeg be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 “14”).

It was agreed — That the material provided by Air Canada be filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (Exhibit 5900 N2-SS-1, 9 “15”).

At 2:24 p.m., the committee suspended its sitting.

At 2:29 p.m., the committee resumed its sitting.

At 3:55 p.m., the committee suspended its sitting.

At 4:00 p.m., the committee resumed its sitting *in camera* in room 256-S.

At 4:30 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

Il est convenu — Que la documentation fournie par le Service de police de la Ville de Vancouver soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «7»).

Il est convenu — Que la documentation fournie par Transports Canada soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «8»).

Il est convenu — Que la documentation fournie par l’aéroport international de Vancouver soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «9»).

Il est convenu — Que la documentation fournie par la GRC soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «10»).

Il est convenu — Que la documentation fournie par Immigration Canada soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «11»).

Il est convenu — Que la documentation fournie par Douanes Canada soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «12»).

Il est convenu — Que la documentation fournie par la Première division aérienne du Canada soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «13»).

Il est convenu — Que la documentation fournie par la 17<sup>e</sup> Escadre Winnipeg soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «14»).

Il est convenu — Que la documentation fournie par Air Canada soit déposée auprès de la greffière du comité (pièce 5900 N2-SS-1,9 «15»).

À 14 h 24, le comité suspend la séance.

À 14 h 29, le comité reprend la séance.

À 15 h 55, le comité suspend la séance.

À 16 heures, le comité reprend la séance à huis clos dans la salle 256-S.

À 16 h 30, la séance est levée jusqu’à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ:

*La greffière du comité,*

Barbara Reynolds

*Clerk of the Committee*

**EVIDENCE**

OTTAWA, Monday, December 10, 2001

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 12:35 p.m. to conduct an introductory survey of the major security and defence issues facing Canada with a view to preparing a detailed work plan for future comprehensive studies.

**Senator Colin Kenny** (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

**The Chairman:** Good afternoon. It is my pleasure to welcome you to the Standing Senate Committee on National Security and Defence, whether you are here in the room, watching on television or following us on the Internet.

This afternoon we continue our study on major security and defence issues.

My name is Colin Kenny. I am from Ontario and I chair the committee. Let me introduce the other members of our committee, starting on my right. On my far right is Senator Tommy Banks from Alberta. Beside him is Senator Norman Atkins from Ontario. On my far left I have Senator LaPierre, also from Ontario. Senator Wiebe, Senator Cordy and Senator Day, who are, unfortunately, delayed by travel problems, will join us later today.

Our committee is the first permanent senate committee with a mandate to examine the subjects of security and defence. We are conducting a survey of the major issues facing Canada. We will be reporting back to the senate before the end of February.

Today we shall continue our work by hearing from the Auditor General about two portions of a report she issued last week: one on the Canada Customs and Revenue Agency entitled "Managing the Risks of Non-Compliance for Commercial Shipments Entering Canada," and one on "In-Service Equipment" which relates to national defence.

In the second part of our meeting we shall be hearing from the Assistant Deputy Minister of Human Resources at the Department of National Defence about personnel matters.

Three weeks ago, our committee conducted a fact-finding visit to the West, where we visited military bases in Esquimalt and Winnipeg to see if the equipment used by our Armed Forces is functioning well and in good service. We also visited the port of Vancouver and the Vancouver airport to examine border security. This was our second airport and port visit conducted this year.

Our first witness is Ms Sheila Fraser, Auditor General of Canada. She was appointed to this post in May 2001, having served as Deputy Auditor General for two years.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le lundi 10 décembre 2001

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui à 12 h 35 pour faire une étude préliminaire des principales questions de défense et de sécurité qui touchent le Canada en vue de la préparation d'un plan de travail détaillé pour des études plus poussées.

**Le sénateur Colin Kenny** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président:** Bonjour. Je suis heureux de vous souhaiter la bienvenue au Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, que vous soyez présents dans la salle, ou en train de suivre nos délibérations à la télévision ou sur Internet.

Nous poursuivons cet après-midi notre étude sur les principales questions de défense et de sécurité.

Je m'appelle Colin Kenny, je suis un sénateur de l'Ontario et je préside le comité. Permettez-moi de vous présenter les autres membres du comité, en commençant par ma droite. À l'extrême droite se trouve le sénateur Tommy Banks, de l'Alberta. À côté de lui, le sénateur Norman Atkins de l'Ontario. À l'extrême gauche, il y a le sénateur LaPierre, également de l'Ontario. Les sénateurs Wiebe, Cordy et Day, qui ont malheureusement été retardés en cours de route, se joindront à nous un peu plus tard.

Notre comité est le premier comité sénatorial permanent ayant le mandat d'examiner les questions de sécurité et de défense. Nous effectuons une étude des principales questions qui touchent le Canada. Nous présenterons notre rapport au Sénat avant la fin de février.

Nous poursuivons aujourd'hui notre étude en recevant la vérificatrice générale, qui va nous parler de deux parties du rapport qu'elle a publié la semaine dernière: une sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada, intitulée «La gestion des risques de non-conformité des expéditions commerciales qui entrent au Canada» et une autre sur «L'équipement en service» pour la Défense nationale.

Au cours de la deuxième partie de notre réunion, nous entendrons le témoignage du sous-ministre adjoint des ressources humaines du ministère de la Défense nationale, qui nous parlera des problèmes de personnel.

Il y a trois semaines, notre comité a effectué un voyage d'information dans l'Ouest, où nous avons visité des bases militaires à Esquimalt et Winnipeg pour voir si le matériel utilisé par nos forces armées fonctionne bien et est en bon état. Nous avons également visité le port et l'aéroport de Vancouver, pour étudier les questions liées à la sécurité des frontières. C'était notre deuxième visite du port et de l'aéroport depuis le début de l'année.

Notre premier témoin est Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada. Elle a été nommée à ce poste en mai 2001, après avoir été vérificatrice générale adjointe pendant deux ans.

Before joining the federal government, Mrs. Fraser enjoyed a fruitful and challenging career in the private sector. In addition, she had several assignments with the Auditor General of Quebec, as well as with several departments of the Government of Quebec.

Ms Fraser is accompanied by Mr. Kasurak, Principal, who is responsible for the audit on defence equipment.

**Ms Sheila Fraser, Auditor General of Canada, Office of the Auditor General of Canada:** I am very pleased to be here to discuss my first report as Auditor General of Canada. I trust that you will find the information useful.

Peter Kasurak, the principal responsible for our audits of the Department of National Defence, accompanies me. Mr. Shahid Minto is here as well. He is the Assistant Auditor General responsible for our work on the Canada Customs and Revenue Agency.

We understand that the committee's primary area of interest is defence, so I will keep my comments on the customs and revenue chapters brief. We would be very pleased to appear before the committee at any later date should you wish to examine those issues in more detail.

I would like to start by highlighting an issue common to these audits, as well as many others that we have noted in the past: inadequate information. By that, I mean a failure by departments to collect, to analyze and to use information in a way that would enable them to make better decisions, to manage risks and to improve their programs and services.

In our audits we found examples of inadequate information to manage the maintenance of major military equipment and to oversee cross-border commercial shipments and travellers to Canada.

Good information is the essential first step to good management; without it, managing risk intelligently is not possible.

Let me turn to chapter 10 of our report: "National Defence: In-Service Equipment." Military readiness is composed of four basic things: people, the military people in place and their qualifications; the equipment, whether it is on hand and whether it is serviceable; training, which can be individual, collective and joint, whereby more than one service is involved; and enablers, such as command and control and intelligence systems. Together that package forms what we understand to be "readiness."

"National Defence: In-Service Equipment" provides Parliament with its first set of comprehensive statistical data for a major component of readiness, and that is equipment. Today, I would like to tell you what we found concerning the state of equipment readiness; what we learned about the department's ability to

Avant de se joindre au gouvernement fédéral, Mme Fraser a poursuivi une carrière fructueuse et stimulante dans le secteur privé. En outre, elle a rempli plusieurs missions auprès du vérificateur général du Québec, ainsi que divers autres ministères du gouvernement du Québec.

Mme Fraser est accompagnée de M. Kasurak, directeur principal, responsable de la vérification de l'équipement de la Défense nationale.

**Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada:** Je suis très heureuse de présenter mon premier rapport en tant que vérificatrice générale du Canada et j'espère que vous trouverez cette information utile.

J'ai à mes côtés aujourd'hui M. Peter Kasurak, directeur principal, qui est responsable de nos vérifications du ministère de la Défense nationale. M. Shahid Minto nous accompagne également. Il est vérificateur général adjoint responsable de nos travaux de vérification de l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

Comme le comité s'intéresse avant tout aux questions liées à la défense, mes commentaires sur les chapitres traitant des douanes et du revenu seront brefs. Nous serions très heureux de témoigner devant le comité à une date ultérieure si celui-ci désirait examiner ces questions plus en profondeur.

J'aimerais tout d'abord attirer votre attention sur un problème courant relevé dans ces vérifications ainsi que dans plusieurs autres: l'information inadéquate. Par là, j'entends l'incapacité des ministères de recueillir, d'analyser et d'utiliser l'information de manière à leur permettre de prendre de meilleures décisions, de gérer les risques et d'améliorer leurs programmes et leurs services.

Lors de nos vérifications, nous avons trouvé des exemples d'information inappropriée concernant la gestion de la maintenance de l'équipement militaire majeur, et la surveillance des expéditions commerciales transfrontalières et des voyageurs qui arrivent au Canada.

Une bonne information est la première étape essentielle à une bonne gestion. Sans une bonne information, il est impossible de gérer le risque de façon intelligente.

Je vais maintenant vous parler du chapitre 10 du Rapport de décembre, intitulé: «Défense nationale — L'équipement en service». L'état de préparation militaire comprend quatre aspects fondamentaux: les personnes, les militaires en place et leurs compétences; l'équipement, est-il disponible et utilisable; la formation, qui est individuelle, collective et conjointe, c'est-à-dire qui fait intervenir plus d'un service; et enfin, des facilitateurs comme le commandement et le contrôle et les systèmes de renseignements. Collectivement, cet ensemble forme ce que l'on entend par état de préparation.

Notre rapport sur l'équipement en service de la Défense nationale fournit au Parlement les premières données statistiques complètes sur un élément important de l'état de préparation de l'équipement. Aujourd'hui j'aimerais vous faire part de ce que nous avons constaté au sujet de l'état de préparation de

manage that readiness; and what I think needs to be done to respond to shortcomings that our work identified.

In general, the information needed to manage equipment is unavailable. The information that is available is inadequate, incomplete and often inaccurate. Our report goes into some detail on this issue, but I would like to cite just a few examples: None of the armed services has standards or targets for how ready its equipment should be. We could find only 41 per cent of the required post-exercise reports that document problems and lessons learned, and that facilitate corrective action. The rest were either not completed or had been lost. Navy maintenance data are inaccurate because of the posting of data up to two years after operations, the use of estimates rather than actual measures, and the loss of data due to bad diskettes, server crashes and failure to back up data.

Our department compiled the statistics presented in our audit. They indicate that the equipment owned by the army is in good shape, that the navy is holding its own, but that the air force equipment is deteriorating and in general decline.

From 1989-98, the army was able to maintain the activity rates of its key combat and combat support vehicles and to increase the use of some of them. It has been able to keep deployed equipment available for use almost 90 per cent of the time. It is experiencing some problems in keeping up with preventive maintenance and in keeping vehicles available for training in Canada.

The navy has been able to maintain the number of days its fleets are at sea each year. However, it is also unable to keep up with scheduled maintenance and is facing a bow wave of deferred work on the patrol frigate. This could cause availability, life expectancy and cost problems in the future.

The air force picture is much more adverse: annual flying hours for the Sea King, Hercules and Aurora have all steadily declined over the last five years. Aircraft availability is low, ranging from 30 per cent to 60 per cent, except for the Griffon helicopter, which is new. Moreover, availability is declining for the Sea Kings, Auroras and Hercules, and mission aborts are increasing for all types except the Griffon.

We also found that the supply system is rarely able to meet urgent demands, and there is a shortage of maintenance personnel. Overall, 13 per cent of positions are vacant, and 15 per cent of those on the job have not completed all the training required for their rank. Almost 40 per cent of the training required to do specific jobs in individual units has not been taken.

l'équipement; de ce que nous avons appris au sujet de la capacité du ministère à gérer l'état de préparation de l'équipement; de ce qui doit être fait, à mon avis, pour combler les lacunes que nos travaux ont révélées.

En général, il arrive que l'information nécessaire pour gérer l'équipement n'existe pas. L'information dont le ministère dispose est inadéquate, incomplète et souvent inexacte. Notre rapport expose cette question assez en détail, mais j'aimerais vous citer quelques exemples: Aucun des services de l'armée n'a de normes ou d'objectifs sur l'état de préparation de l'équipement. Nous avons pu trouver uniquement 41 p. 100 des rapports post-exercice requis qui servent à consigner les problèmes, les leçons tirées et à faciliter la prise de mesures correctives. Dans les autres cas, les rapports n'avaient pas été préparés ou avaient été perdus. Les données sur l'entretien de la marine sont inexactes en raison de l'enregistrement des données dans le système plus de deux ans après les opérations, de l'utilisation d'estimations plutôt que de mesures réelles, de la perte de données à cause du mauvais état de disques ou de pannes de serveur, et de l'absence de données de sauvegarde.

Nous avons compilé nous-mêmes les statistiques qui sont présentées dans cette vérification. Elles indiquent que l'armée de terre est en bon état, que la marine a maintenu son taux d'activité, mais que celui de la force aérienne se détériore et diminue considérablement.

De 1989 à 1998, l'armée de terre a été en mesure de maintenir les taux d'activité de ses principaux véhicules de combat et véhicules d'appui tactique et d'accroître l'utilisation de certains d'entre eux. Elle a pu maintenir le taux de fonctionnement de l'équipement à près de 90 p. 100 du temps. Elle a des difficultés à assurer l'entretien préventif et à maintenir la disponibilité des véhicules pour l'entraînement au Canada.

La marine a été en mesure de maintenir son activité pour ce qui est du nombre de jours où ses flottes sont en mer chaque année. Par ailleurs, elle est incapable de respecter la maintenance prévue et fait face à un fort accroissement des travaux de maintenance différés de la frégate de patrouille. Ces retards pourraient, à l'avenir, causer des problèmes de disponibilité, de durée utile prévue et de coût.

Le tableau de la force aérienne est beaucoup plus noir: le nombre annuel d'heures de vol des aéronefs Sea King, Hercules et Aurora a diminué régulièrement au cours des cinq dernières années. La disponibilité opérationnelle des aéronefs est faible, allant de 30 à 60 p. 100 (sauf pour l'hélicoptère Griffon qui est nouveau). De plus, la disponibilité des aéronefs Sea King, Aurora et Hercules diminue et les interruptions de missions augmentent pour tous les types d'aéronefs, sauf pour l'hélicoptère Griffon.

Nous avons aussi constaté que le système d'approvisionnement permet rarement de répondre aux demandes urgentes. Il y a également une pénurie de personnel de maintenance. Dans l'ensemble, 13 p. 100 des postes sont vacants et 15 p. 100 des membres du personnel de maintenance ne possèdent pas les compétences qu'exigent leurs grades. De plus, il manque à ce personnel près de 40 p. 100 de la formation exigée pour faire partie des unités dont ils sont membres.

Due to limitations of the data maintained by the Department of National Defence, we could not determine how operations and training have been affected overall. Nevertheless, there are strong indications that maintenance problems with Hercules, Sea King and Aurora aircraft have limited training and operations. Delays in obtaining spares, prioritization of transportation of spares and mission fatigue of maintenance technicians appear frequently in unit reports.

Money alone will not solve the problems identified by this audit. In our report, we note that there has been a lack of management discipline visible in the failure to set targets and goals and to ensure the quality of management information. There has to be the will to assess operations and training and to learn from them in a systematic manner.

The department is taking action through the roll-out of its Materiel Acquisition and Support Information System, (MASIS), and its new supply system. However, the new supply system will not arrive until next summer and MASIS not until 2004. In addition, the department has to set maintenance performance targets and start measuring how well it is meeting them. There is not enough slack in the system to allow for complacency. These deadlines must be met.

*[Translation]*

We have completed two audits in recent years of the Customs program at the Canada Customs and Revenue Agency. In 2000 we dealt with travellers coming to Canada and this year we covered commercial shipments entering Canada. In both audits, we focussed on how the agency was managing the risks it faces at the border. Those risks include inadmissible people trying to enter Canada and people trying to bring illegal or restricted goods into Canada. About 111 million travellers and 11 million commercial shipments enter Canada every year.

In both of these audits, we raised concerns about the lack of information to fully assess risks and to ensure that the agency's activities were effective.

In the 2000 travellers audit, we found that the agency's risk assessment was incomplete. At the border, Customs officers conduct the initial interview with people entering Canada. Officers decide whether to let the person enter Canada immediately or whether the person needs to be referred to another department or agency, such as Citizenship and Immigration Canada. These decisions are based on an assessment of risk, and officers need information to make them. We found the agency did not have important information it needed from a variety of departments and agencies to fully assess the risks its inspectors face in these situations.

En raison des données limitées conservées par le ministère de la Défense nationale, nous n'avons pu déterminer comment les opérations et l'entraînement avaient été touchés globalement. Néanmoins, des indices sérieux montrent que les problèmes d'entretien des aéronefs Hercules, Sea King et Aurora ont limité l'entraînement et les opérations. Les délais nécessaires pour obtenir des pièces de rechange, l'établissement des priorités pour le transport des pièces de rechange et l'épuisement du personnel de maintenance attribuable aux missions apparaissent fréquemment dans les rapports des unités.

L'argent seul ne réglera pas les problèmes identifiés par cette vérification. Dans notre rapport, nous constatons un manque visible de rigueur de la gestion dû à l'absence de normes et d'objectifs et à l'incapacité d'assurer la qualité de l'information de gestion. Il doit y avoir une volonté d'évaluer les opérations et l'entraînement et de tirer des leçons de ces évaluations de manière systématique.

Le ministère prend déjà des mesures en assurant la mise en oeuvre de son Système d'information — Soutien et acquisition du matériel (SISAM) et son nouveau système d'approvisionnement. Cependant, le nouveau système d'approvisionnement ne sera pas opérationnel avant l'été prochain et le SISAM, pas avant 2004. De plus, le ministère doit fixer des objectifs de rendement pour la maintenance et commencer à évaluer la mesure dans laquelle il les atteint. Le ministère n'a pas assez de marge de manoeuvre pour faire preuve de complaisance. Il faut que ces échéanciers soient respectés.

*[Français]*

Ces dernières années, nous avons effectué deux vérifications du programme des douanes de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. En l'an 2000, nous avons examiné la question des voyageurs arrivant au Canada et, cette année, celle des expéditions commerciales qui entrent au Canada. Lors de ces deux vérifications, nous avons mis l'accent sur la façon dont l'Agence gère les risques auxquels elle est confrontée aux frontières. Ces risques ont trait aux personnes inadmissibles qui essaient d'entrer au Canada et aux personnes qui tente de faire passer des marchandises illégales ou d'importation restreinte au Canada. Environ 111 millions de voyageurs et 11 millions d'expéditions commerciales entrent au Canada chaque année.

Dans chacune de ces vérifications, nous avons soulevé des préoccupations concernant le manque d'information servant à effectuer une évaluation complète des risques et à s'assurer que les activités de l'Agence sont efficaces.

Au cours de la vérification d'avril 2000 portant sur les voyageurs, nous avons constaté que l'évaluation des risques effectuée par l'Agence était incomplète. Aux frontières, les agents des douanes effectuent une première entrevue avec les personnes qui entrent au Canada. Les agents décident soit de les laisser entrer immédiatement au Canada ou soit de les soumettre à l'examen d'un autre ministère ou organisme comme Citoyenneté et Immigration Canada. Ces décisions sont fondées sur l'évaluation des risques et les agents ont besoin d'information pour prendre ces décisions. Nous avons constaté que l'Agence ne disposait pas de l'information importante provenant de plusieurs



We also reviewed the training that officers received. We noted that Customs provides a mandatory intensive course to new recruits. However, after taking the initial training, many long-term officers had not received refresher training in several key areas. Training for term employees and students was uneven.

In the audit on commercial shipments, we found that the agency is using a risk management approach to determine which shipments present the greatest risk to Canadian society. The agency wants to focus on high-risk shipments and let the others pass through quickly. Keeping legitimate trade flowing is essential for the health of the Canadian economy.

The agency has worked hard over the past decade to improve its ability to identify high-risk shipments. However, we raised several concerns dealing with the efficiency and effectiveness of the agency's targeting of high-risk shipments.

The Agency has a stable and flexible inspection regime for examining shipments that it decides are high risk. Finally, the information the agency collects on its examinations is not sufficient to tell it whether its targeting activities are leading to more enforcement actions. Nor does the agency know if it is doing more, or more in-depth, examinations of high-risk shipments than in previous years. In other words, the agency does not know whether its approach to risk management is working.

We recommended that the agency strive to obtain the information it needs from other departments and agencies to do its job well. We also recommended that it improve the efficiency and effectiveness of its targeting processes, that it improve its employee training programs, and finally, that it assess the effectiveness of its risk management approach.

The agency has agreed with our recommendations, but has not committed to specific deadlines for implementing them.

[English]

In conclusion, Mr. Chairman, I want to reassure the committee that I place a very high priority on the well-being of Canadians. Their safety and security figures prominently on the list of priorities I have set for the office. We have done much work in the past on defence, customs, immigration and policing issues. I intend to continue to inform parliament of the government's management of these important issues.

We would be pleased to respond to your questions.

ministères et organismes dont elle avait besoin pour évaluer pleinement les risques auxquels ses inspecteurs sont confrontés dans ces situations.

Nous avons aussi examiné la formation donnée aux agents. Nous avons constaté que les douanes donnent aux nouvelles recrues un cours intensif obligatoire. Cependant, de nombreux agents d'expérience n'avaient pas reçu de formation de mise à jour pour plusieurs des principales fonctions qu'ils effectuent. La formation des employés nommés pour une durée déterminée et des étudiants était inégale.

Au cours de la vérification des expéditions commerciales, nous avons constaté que l'Agence utilise une approche de gestion des risques en vue de déterminer quelles expéditions présentent le risque le plus élevé pour la société canadienne. L'Agence veut se concentrer sur les expéditions à risque élevé et laisser les autres passer rapidement. Il est essentiel pour la santé de l'économie canadienne de s'assurer d'une bonne circulation des expéditions légitimes.

Au cours de la dernière décennie, l'Agence a mis beaucoup d'efforts pour améliorer sa capacité de détecter les expéditions à risque élevé. Cependant, nous avons souligné plusieurs aspects qui nous préoccupent en ce qui a trait à l'efficacité et à l'efficacité de son processus de ciblage des expéditions à risque élevé.

L'Agence possède un système d'inspection pour détecter les expéditions à risque élevé qui est à la fois stable et flexible. Finalement, l'information que l'Agence recueille sur les examens qu'elle effectue n'est pas suffisante pour établir si ses activités de ciblage mènent à davantage de mesures d'exécution. L'Agence ne sait pas non plus si elle effectue davantage d'examens d'expédition à risque élevé, ou des examens plus approfondis, qu'au cours des années précédentes. En d'autres mots, l'Agence ne sait pas si son approche à l'égard de la gestion des risques fonctionne.

Nous avons recommandé que l'Agence s'efforce d'obtenir des autres ministères l'information dont elle a besoin pour bien faire son travail. On a aussi recommandé qu'elle améliore l'efficacité et l'efficacité de son processus de ciblage, qu'elle améliore les programmes de formation de ses employés et, finalement, qu'elle évalue l'efficacité de son approche en matière de gestion des risques.

L'Agence est d'accord avec nos recommandations, mais ne s'est pas engagée à les mettre en oeuvre dans des délais précis.

[Traduction]

En conclusion, monsieur le président, je veux donner au comité l'assurance que j'attache une très grande priorité au bien-être des Canadiens. Leur sécurité figure au premier rang de la liste des priorités que j'ai établie pour le Bureau du vérificateur général. Par le passé, nous avons effectué beaucoup de travaux de vérification sur la défense, les douanes, l'immigration et les services de police et j'ai l'intention de continuer à informer le Parlement de la gestion du gouvernement concernant ces problèmes importants.

Nous répondrons volontiers à vos questions.

**The Chairman:** Thank you very much, Ms Fraser. You have kept the committee busy all weekend. We have been fascinated with your observations, and we look forward to the opportunity of asking you some questions.

**Senator Atkins:** Your report and your presentation are very interesting. A number of military personnel have appeared before this committee. I must say that I admire the fact that under extreme circumstances, they seem to have been able to manage. Your comment that targets are not being set is somewhat questionable.

When Mr. Caulder, who is the senior policy adviser to the Department of National Defence appeared before us he referred a number of times to the white paper. He stated that the military had met its obligations set out by the white paper. Do you accept that? He went on to say that he thought the military was in better shape than it was 10 years ago.

**Ms Fraser:** As we indicated in our report, we find it difficult to comment on comparisons that have been made when there is so little information available on the state of readiness. I do not know if that information existed 10 years ago. The audit office compiled all the information on readiness that appears in this report. National defence did not have that overall picture of the state of readiness. I do not know on what basis they make that comment.

On the question of the white paper, I ask my colleague to comment.

**Senator Atkins:** Would you comment on how the military could be in better shape than it was years ago? There has not been a large amount of investment in the equipment. How can it be in better shape?

**Ms Fraser:** Our report shows that when missions are deployed overseas, the forces go to a great deal of effort to ensure they are well equipped. Many of the problems are faced here at home with training exercises or other exercises that they do here. They do manage to get equipment deployed properly overseas.

As we note in our report, there are several issues that are troubling. How much more could they do on the state of readiness some of the longer term problems with reduced maintenance should be examined. Eventually, this will surface in additional problems.

We are quite concerned that the department does not have that overall information to know what the readiness is. They do not know what the cost would be if they needed to increase it. How do they make the best choices of spending the dollars that are available to them?

**Senator Atkins:** Do you want to comment on the white paper?

**Le président:** Merci beaucoup, madame Fraser. Grâce à vous, le comité a été bien occupé pendant toute la fin de semaine. Nous avons été fascinés par vos observations et nous avons hâte de pouvoir vous poser certaines questions.

**Le sénateur Atkins:** Votre rapport et votre exposé sont très intéressants. Un certain nombre de représentants du personnel militaire ont comparu devant notre comité. Je dois dire que j'admire leur faculté d'adaptation en cette période extrêmement difficile. Votre remarque selon laquelle les objectifs ne sont pas atteints me laisse perplexe.

Lorsque M. Caulder, conseiller supérieur en politiques du ministère de la Défense nationale, a comparu devant nous, il a fait allusion à diverses reprises au livre blanc. Il a déclaré que l'armée avait respecté les obligations qui lui incombent en vertu du livre blanc. Êtes-vous de cet avis? Puis il a ajouté que, selon lui, l'armée était en meilleur état qu'il y a 10 ans.

**Mme Fraser:** Comme nous l'avons dit dans notre rapport, il nous est difficile de donner notre avis sur des comparaisons qui ont été faites alors que nous disposons de très peu d'information sur l'état de préparation des Forces. Je ne sais pas si cette information était disponible il y a 10 ans. Le bureau de vérification a compilé toutes les données sur l'état de préparation qui figurent dans ce rapport. La Défense nationale n'avait pas ce tableau d'ensemble de l'état de préparation des Forces. Je ne sais pas sur quoi les responsables se fondent pour faire ce genre de remarque.

Pour ce qui est du livre blanc, je vais demander à mon collègue de vous répondre.

**Le sénateur Atkins:** À votre avis, comment l'armée pourrait-elle être en meilleur état aujourd'hui qu'il y a des années? Le gouvernement n'a pas investi de fortes sommes dans l'équipement. Comment cette situation a-t-elle pu s'améliorer?

**Mme Fraser:** Notre rapport indique que lorsque des missions sont déployées à l'étranger, les Forces font tout leur possible pour s'assurer que l'équipement est satisfaisant. Bon nombre des problèmes se posent en fait au Canada, lors d'exercices d'entraînement ou autres qui s'effectuent ici même. L'armée semble mettre en place un équipement satisfaisant lors des missions à l'étranger.

Comme nous le signalons dans notre rapport, plusieurs problèmes sont inquiétants. Il y a lieu de voir quelles autres mesures les Forces pourraient prendre pour améliorer leur état de préparation, compte tenu des problèmes à long terme dus à la diminution des activités de maintenance. Cet état de choses finira par susciter d'autres problèmes.

Nous sommes très préoccupés du fait que le ministère ne possède pas d'information globale au sujet de l'état de préparation des Forces. Il ne sait pas ce que cela lui coûtera pour améliorer la situation. Comment peut-il faire les choix les plus judicieux pour dépenser le budget qui lui est alloué?

**Le sénateur Atkins:** Voulez-vous répondre à la question concernant le livre blanc?

**Mr. Peter Kasurak, Principal, Office of the Auditor General of Canada:** We have commented on the white paper in previous reports. In general, we have said that the white paper outlines commitments and goals at such a very high level and in such general terms that it is very difficult to determine whether these goals are being met or not.

We have commented several times on how this might be improved. We have suggested that the Canadian Forces adopt an explicit scenario based form of planning so that one could judge whether they could meet their tasks or not. Indeed, they have moved in this direction quite considerably. They have now adopted that sort of planning internally, but it has not made it into policy design yet.

The other question is whether there has been a decline over the last 10 years. In terms of the material we examined for this audit, we were able to collect air force statistics for 10 years. It does show a downtrend on almost every indicator we could get, whether it was the number of hours you need to maintain aircraft or the availability of aircraft. There has been a consistent downward trend.

As far as the scope of this audit goes, which is equipment readiness, the trend is negative. As the Auditor General said in her opening statement, that is only part of the entire readiness picture though. We have not looked at the whole thing.

**Senator Atkins:** In your report you refer to the fact that you think that the budget would have to be increased by \$1.3 billion annually. Is that a collective amount or is that just a fixed amount in addition on an annual basis?

**Ms Fraser:** That is an estimate that has been made by the department itself. We did not validate that. We used studies that they had done that indicated that they require an extra \$1.3 billion.

**Mr. Kasurak:** That was an annual amount. It is the department's estimate.

**The Chairman:** If I recall correctly, that is just to stay even. That is not to move ahead. That is to maintain the status quo.

**Mr. Kasurak:** That is correct.

**Senator Atkins:** That was my next question. Do you think that is sufficient to meet the requirements of the military?

**Mr. Kasurak:** The biggest problem here is actually defining the requirement. In this particular chapter, we do say that the services redefine their requirements, at least until September downwards. The main problem has been "ready for what." For what are we objectively trying to prepare the Canadian Forces?

**M. Peter Kasurak, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada:** Nous avons déjà donné notre avis sur le livre blanc dans des rapports précédents. En général, nous avons déclaré que le livre blanc décrit les engagements et les objectifs en termes si généraux et à un niveau si élevé qu'il est très difficile de déterminer si les objectifs sont atteints ou non.

Nous avons fait maintes observations sur la façon d'améliorer la situation. Nous avons préconisé que les Forces canadiennes adoptent un système de planification fondé sur un scénario bien précis pour qu'on puisse évaluer si elles sont en mesure ou non d'assumer leurs tâches. En fait, d'énormes progrès ont été faits dans ce sens. Les Forces ont désormais adopté à l'interne ce mode de planification, mais cela ne fait pas encore partie intégrante de la conception des politiques.

Il faut également se demander si l'on a perdu du terrain au cours des 10 dernières années. Dans la documentation que nous avons étudiée en vue de cette vérification, nous avons réussi à recueillir des statistiques concernant les forces aériennes sur une période de 10 ans. On y décèle effectivement une tendance à la baisse pour presque tous les indicateurs que nous avons pu obtenir, qu'il s'agisse du nombre d'heures qu'il faut consacrer à l'entretien d'un appareil ou de la disponibilité de l'appareil. Nous avons constaté des diminutions à tous les niveaux.

Quant à la portée de cette vérification, soit l'état de préparation de l'équipement, la tendance est négative. Comme l'a déclaré la vérificatrice générale dans ses remarques préliminaires, cela n'est qu'un aspect de toute la question de l'état de préparation des Forces. Nous n'avons pas examiné l'ensemble de la situation.

**Le sénateur Atkins:** Dans votre rapport, vous dites que, à votre avis, le budget des Forces aurait dû être augmenté de 1,3 milliard de dollars par an. S'agit-il d'un montant global ou simplement d'une somme fixe qui devrait s'ajouter au budget annuel?

**Mme Fraser:** Il s'agit d'une estimation faite par le ministère lui-même. Nous ne l'avons pas vérifiée. Nous nous sommes fondés sur des études faites par lui selon lesquelles il lui faudrait 1,3 milliard de dollars de plus.

**M. Kasurak:** Ce serait un supplément de budget annuel. Il s'agit de l'estimation du ministère.

**Le président:** Si ma mémoire est bonne, cela ne lui permettrait même pas de progresser, mais simplement de rester au même niveau qu'à l'heure actuelle. Ce serait pour éviter une détérioration.

**M. Kasurak:** C'est exact.

**Le sénateur Atkins:** C'était ma question suivante. À votre avis, ce montant suffit-il pour répondre aux besoins des forces armées?

**M. Kasurak:** Le problème essentiel, c'est en fait de définir ce besoin. Dans le chapitre en question, nous affirmons que les services ont redéfini leurs besoins, au moins jusqu'en septembre, à la baisse. Le plus gros problème, c'est de savoir: «prêt à quoi»? Si nous voulons être objectifs, à quoi essayons-nous de préparer les Forces canadiennes?

We have lacked the specificity that the Americans have achieved in their bottom-up review that goes back to the early 1990s and the later quadrennial defence review process. They said that they want to be ready to fight major regional conflicts. They were quite explicit what these major regional conflicts were going to be like.

Once you had that set as a scenario, you could then debate whether you could make it with the budget that you had and whether your force structure was going to be sufficient to do the job. That is one of the key aspects that to us has been lacking. I do not think the audit office can really respond to a question of how much is enough because nobody has laid out that objective in clearly defined detail for us to be able to work with it yet.

**Senator Atkins:** You would not consider the white paper as a benchmark?

**Mr. Kasurak:** The white paper provides a partial benchmark because it provides, for example, a goal for the deployment of a brigade group within 90 days. However, it does not tell us the context. Will that brigade group go to Bosnia and only have administrative casualties or will it to some place else and be involved in intensive combat? Until these things have been specified and the whole scenario is better fleshed out it is difficult to gauge how much is enough. It depends a lot on what your deployment plans really are.

**Senator Atkins:** Two recent studies have been published: “Caught in the Middle: An Assessment of the Operational Readiness of the Canadian Forces”, drafted by the Conference of Defence Associations; and “To Secure a Nation: The Case for a New Defence White Paper”, which comes from The Centre for Military and Strategic Studies at the University of Calgary. Both reports are particularly critical of this government’s approach to military spending. They link the issues of lack of funding to combat capability to the issues of morale and concerns about the living standards of the junior ranks of the military. In the chapter on defence budget, The Centre for Military and Strategic Studies states:

It is this lack of sustainability and depth in the expeditionary capability of the land forces that is the most damaging consequence of a decade of budget cuts and force contractions. The result is a military stretched to the limit, burdened by a rapid deployment rate (especially among specialists), and afflicted with numerous morale and retention problems. Furthermore, the Canadian military continues to confront the problem of “rustout” in some important equipment categories.

Would you care to comment on that statement?

**Ms Fraser:** It goes back to the point that Mr. Kasurak made that, until the objective is defined as to what level of readiness and what kind of missions these people should be able to take on, it is hard to determine what the level of funding should be. Many studies have indicated there is a gap at the present time.

Nous n’avons pas su annoncer nos besoins de façon précise comme l’ont fait les Américains lors de leur remise à plat stratégique qui remonte au début des années 1990 et lors du dernier examen quadriennal de la défense. Les Américains ont dit qu’ils veulent être prêts à participer à des conflits régionaux de grande envergure, qu’ils ont décrits de façon très précise.

Une fois ce scénario établi, on pourra alors discuter de la question de savoir si on peut atteindre cet objectif grâce au budget actuel et si la structure des Forces est suffisante pour remplir cette tâche. C’est l’un des éléments clés de planification qui n’a pas été fait, selon nous. Il est impossible au bureau de vérification de répondre à une question sur la pertinence du budget car personne n’a énoncé cet objectif de façon assez claire et détaillée pour nous permettre d’en tirer quelque conclusion que ce soit.

**Le sénateur Atkins:** Vous ne considérez pas le livre blanc comme un point de référence?

**M. Kasurak:** Le livre blanc fournit un point de référence partiel car il énonce, par exemple, un objectif relatif au déploiement d’un groupe-brigade dans les 90 jours. Toutefois, il ne nous décrit pas dans quel contexte. Ce groupe-brigade ira-t-il en Bosnie et ne fera-t-il des victimes qu’au niveau administratif, ou servira-t-il ailleurs pour participer à des combats intenses? Tant que tout cela n’aura pas été précisé et que le scénario d’ensemble ne sera pas plus clair, il est difficile de dire quel budget est suffisant. Tout dépend des plans de déploiement des forces armées.

**Le sénateur Atkins:** Deux études ont été publiées récemment. La première s’intitule «Caught in the Middle: An Assessment of the Operational Readiness of the Canadian Forces,» rédigée par le Congrès des associations de la défense; la deuxième, intitulée «To Secure a Nation: The Case for a New Defence White Paper», nous vient du Centre for Military and Strategic Studies de l’Université de Calgary. Ces deux rapports émettent des critiques très vives à l’égard de l’approche du gouvernement face aux dépenses militaires. Elles établissent un lien entre les problèmes du manque de financement de la capacité de combat et ceux de la baisse de moral et des préoccupations quant au niveau de vie des simples soldats. Dans le chapitre consacré au budget de la défense, le Centre for Military and Strategic Studies déclare ce qui suit:

L’une des conséquences les plus néfastes d’une décennie de compressions budgétaires et de réduction des Forces est la volatilité et la superficialité de la capacité expéditionnaire des forces terrestres. Ces compressions ont donné lieu à des forces armées exploitées au maximum, assujetties à un rythme de déploiement rapide (surtout parmi les spécialistes) et affligées de nombreux problèmes de moral et de maintien des effectifs. En outre, l’armée canadienne continue d’être confrontée aux problèmes de «dépréciation» dans certaines catégories d’équipement importantes.

Que pensez-vous de cette déclaration?

**Mme Fraser:** Cela me ramène à ce qu’a dit M. Kasurak. Tant que l’on n’aura pas défini l’objectif relatif au niveau de préparation et au genre de missions que devraient pouvoir assumer nos soldats, il est difficile de déterminer quel devrait être le niveau de financement des Forces. Il ressort de nombreuses études qu’il

Obviously, that gap must be closed. Either you redefine “state of readiness” or you adjust your funding level. All of the studies and many of our audits have pointed to a serious gap between those two. You must start by defining what it is that you want before you put money into it.

**Mr. Kasurak:** This study provides some support for those statements in that the maintenance backlog that we report for the navy and also for the army indicates that long-term sustainability is a problem. To that extent, the data in here are consistent with that view, although the scope is quite different.

**Senator Atkins:** At one of our recent meetings, we heard from General Henault. He was asked by one of the panel members that if he were to receive more funding, where would he direct it? He stated the following:

I would direct them to three different capability requirements. The first area would be people. That is where we need to put our effort and that is where additional funding would be focused.

When asked: Does that mean quality of life, recruitment or training? His response was: “It means all the above.”

Would you agree with his priority?

**Mr. Kasurak:** His second priority was equipment maintenance. I would not argue with the CDS on that one. He is also correct to put people first. Obviously, even if you have all the parts in the bins, if you do not have the trained maintenance technicians and managers to run the system, you cannot maintain the equipment. Our audit showed there are some problems there.

The first part of his comment, that you must address all the problems of personnel together, is also well placed. If you do not solve all those, you will still have more attrition than you can manage. The cost of maintaining, for instance, an aircraft maintenance technician is very high. For someone to reach journeyman level they not only must do several years of in-school training but also must serve apprenticeship of four or five years. These are extremely pricey individuals. Once you have created them, it is in your interests to try to retain them for as long as possible. In general, I would agree with those priorities; they are quite sensible.

**Senator Atkins:** Would you agree that the military does not provide the kind of salaries and pay that the recruits should be receiving?

**Mr. Kasurak:** I cannot comment on that. That was not part of the scope of this particular audit.

**Ms Fraser:** We are doing an audit right now on Human Resource Management in national defence, which we plan to

exister actuellement un fossé qu’il faut combler. Ou bien on redéfinit l’«état de préparation» ou bien on ajuste le niveau de financement. Toutes les études et bon nombre de nos vérifications ont fait ressortir un écart profond entre les deux. Il faut commencer par définir ce que l’on veut faire avant d’y affecter des fonds.

**M. Kasurak:** L’étude étaye certains de ces propos dans la mesure où le retard des activités de maintenance dont nous faisons état pour la marine ainsi que pour l’armée témoigne que la durabilité à long terme constitue un problème. Dans cette mesure, les données qui se trouvent dans cette étude sont compatibles avec cette opinion, même si la portée est un peu différente.

**Le sénateur Atkins:** Lors d’une de nos dernières réunions, nous avons entendu le témoignage du général Henault. Un des membres du comité lui a demandé à quelles fins il utiliserait des fonds supplémentaires s’il devait en recevoir. Voici ce qu’il a déclaré:

Je les affecterais pour répondre à trois besoins différents en matière de capacité. Le premier secteur serait les effectifs. C’est là que nous devons faire porter nos efforts et qu’il faudrait concentrer des ressources financières supplémentaires.

Lorsqu’on lui a demandé si cela portait sur la qualité de la vie, le recrutement ou la formation, il a répondu: «Tout en même temps.»

Approuvez-vous sa priorité?

**M. Kasurak:** Sa deuxième priorité était l’entretien de l’équipement. Je ne me disputerais pas avec le chef d’état-major de la Défense à ce sujet. Il a également raison de faire passer le personnel en premier. De toute évidence, même si on dispose de toutes les pièces voulues, il est impossible d’entretenir l’équipement si l’on n’a pas de techniciens spécialisés en entretien et de gestionnaires dûment formés pour gérer le système. Notre vérification a révélé certains problèmes à ce chapitre.

La première partie de son observation, selon laquelle il faut résoudre tous les problèmes du personnel en même temps, est également pertinente. Si on ne les résout pas tous en même temps, on continuera d’avoir un taux d’attrition impossible à gérer. Le coût de maintien, par exemple, d’un technicien en maintenance aéronautique est très élevé. Pour atteindre le niveau de compagnon, dans ce domaine, il faut non seulement plusieurs années de formation théorique, mais également un apprentissage de quatre ou cinq ans. Ces employés coûtent extrêmement cher. Une fois qu’on les a formés, c’est dans son intérêt d’essayer de les garder aussi longtemps que possible. De façon générale, j’approuve ces priorités car elles sont tout à fait logiques.

**Le sénateur Atkins:** Convenez-vous que l’armée n’offre pas le niveau de traitement et de salaire que devraient recevoir les recrues?

**M. Kasurak:** Je ne peux pas répondre à cette question car notre vérification ne portait pas sur cet aspect du problème.

**Mme Fraser:** Nous procédons actuellement à une vérification de la gestion des ressources humaines à la Défense nationale, que

publish next spring, if all goes well. We may have some answers to your questions then.

**Senator Atkins:** We will look forward to it.

**Senator Cordy:** Thank you very much for being with us this afternoon on what will certainly be a busy day for all of us. You spoke about the audit that you did in 2000 and of the travellers who were coming into Canada. The customs officers are the front line people. They do the initial assessment and the initial interview. You spoke about the agency not having important information that these officers, who are the front line people, may need. Could you expand on that for us?

**Ms Fraser:** I can give you a general response. I will then ask my colleague who did the customs work to join us. The problem is that many of the systems do not communicate between each other. For the many people doing look-ups on licence plates at borders, the readers were only accurate 70 per cent of the time. Certain data stored at different systems would not be communicated to other personnel. If someone typed in a name, for instance, they did not necessarily get access to all of those systems.

**Mr. Shahid Minto, Assistant Auditor General, Office of the Auditor General of Canada:** As the senator rightly observed, the front line people are the CCRA employees who meet an individual coming into the country. Their mandate is to enforce their own act, which is the Canada Customs and Revenue Act that looks after contraband and also to enforce the provisions of acts of a number of departments. They were missing information on a couple of fronts. For example, they had been working on a MOU with immigration.

**The Chairman:** You are referring to CCRA and MOU.

**Mr. Minto:** Canada Customs and Revenue Agency enforces acts for other departments, including immigration and Health Canada, and a whole lot of departments. They did a fairly good risk analysis of the risks to be found under their own act.

As far as the acts of the other departments are concerned, they did not have enough information. Immigration was a very critical part of this exercise. We found they had been working on a memorandum of understanding with Citizenship and Immigration Canada for a number of years, which had not been finalized in 2000 when we did with this audit. There are informal understandings between the departments, but again, you need some very clear understandings and very clear divisions of responsibility.

Ms Fraser was talking earlier about training. Part of the problem is that there were some long-term employees of the department who had received intensive initial training, but over the years had not had refresher courses. Meanwhile, the Immigration Act has changed and the requirements for screening

nous prévoyons publier au printemps prochain, si tout se passe bien. Nous pourrions alors sans doute répondre à certaines de vos questions.

**Le sénateur Atkins:** Nous attendrons cela avec impatience.

**Le sénateur Cordy:** Merci beaucoup de votre présence cet après-midi, au cours d'une journée qui va sans doute être très remplie pour nous tous. Vous avez parlé de la vérification que vous avez effectuée en 2000 et sur les voyageurs qui sont venus au Canada. Les agents des douanes travaillent sur la ligne de front. Ce sont eux qui font l'évaluation et l'entrevue initiales. Vous avez dit que l'Agence ne dispose pas de renseignements importants dont pourraient avoir besoin ces agents qui se trouvent en première ligne. Pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

**Mme Fraser:** Je peux vous répondre de façon générale. Je demanderai ensuite à mon collègue de se joindre à nous, car c'est lui qui a fait la vérification sur les douanes. Le problème vient de ce que bon nombre de systèmes ne communiquent pas entre eux. Pour les nombreux agents chargés de vérifier les plaques d'immatriculation aux postes frontaliers, les lecteurs n'étaient exacts que 70 p. 100 du temps. Certaines données entreposées dans des systèmes différents n'étaient pas transmises aux autres employés. Si quelqu'un entrait un nom dans le système, par exemple, cette personne n'avait pas nécessairement accès à tous les autres systèmes.

**M. Shahid Minto, vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada:** Comme le sénateur l'a déclaré à juste titre, les employés de première ligne sont les agents de l'ADRC qui accueillent une personne à son arrivée dans notre pays. Ils ont pour mandat d'appliquer la loi habilitante de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, laquelle porte sur la contrebande, et aussi d'appliquer les dispositions des lois de divers autres ministères. Dans deux ou trois secteurs, leurs données étaient incomplètes. Par exemple, ils travaillaient à la conclusion d'un protocole d'entente avec l'immigration.

**Le président:** Vous voulez parler de l'ADRC et du protocole d'entente.

**M. Minto:** L'Agence des douanes et du revenu du Canada applique les lois d'autres ministères, notamment celles d'immigration et de Santé Canada, et de divers autres ministères. Les agents des douanes ont fait une assez bonne analyse des risques éventuels aux termes de leur propre loi.

S'agissant des lois des autres ministères, ils ne disposaient pas de renseignements suffisants. L'immigration représente un volet essentiel de cette activité. Nous avons constaté que les Douanes examinaient un protocole d'entente avec Citoyenneté et Immigration Canada depuis un certain nombre d'années, mais que ce document n'était pas encore finalisé en 2000 lorsque nous avons fait notre vérification. Il existe des ententes informelles entre les ministères, mais encore une fois, il faut que les responsabilités soient clairement définies.

Mme Fraser a parlé plus tôt de la formation. Le problème est dû en partie au fait que certains employés qui sont au service du ministère depuis de nombreuses années ont suivi une formation initiale intensive, mais n'ont jamais eu de cours de recyclage par la suite. Entre-temps, la Loi sur l'immigration a été modifiée et les

immigrants have changed. They were saying they do not have information on the whole package.

To use the information, they have to have the proper tools, equipment and computer systems. What they are lacking is training, computer systems and the tools to do their work.

**Senator Cordy:** We have spoken to military people and to customs people about the need for international cooperation. However, we see that inter-department information often does not occur. How can we overcome that problem? You referred to a “memorandum of understanding.” Is there anything more that we can do?

**Ms Fraser:** As we have mentioned, many areas in these audits and in many of the other audits point to a serious deficiency in the management of information throughout government. In many cases, even within departments there is poor exchange of information; the systems are either not compatible or are not there. In some cases the customs people are still using manual systems.

If we do not get that basic infrastructure to be able to manage the information and to share it, it will impact cooperation between departments. I think we see in some of our other audits that there is a serious problem of communicating and of sharing information to do the job effectively.

**Senator Cordy:** Is the problem just the technology aspect, or is it the individuals involved, or a combination of both?

**Ms Fraser:** I cannot imagine that it is only a technology problem. It would be interesting for us, if we can, to try to look at why. I would suspect it has to do with management practices as well, the way that people manage their operations and their processes. I cannot believe these people do not have information. They maybe have their own systems and ways of doing things, but information is not shared with others. I think that could be an interesting area for us to look at.

**Senator Cordy:** I think it would be a very interesting area for you to look at.

You made reference to people who would get intensive training when they first started, but in fact you could be an employee of 30 or 35 years. Legislation has changed and events such as September 11 have taken place; that would certainly require a lot of training. Is there any evidence of refresher courses or mandatory training every year?

**Ms Fraser:** No. I will ask Mr. Minto, but I would think our issue was that there were not sufficient refresher courses.

We also found that there was not a sufficient level of training for short-term employees. The sort of intensive training that was given was for the permanent employees and they got that training when they came into the agency. There were weaknesses in the refresher courses going forward, and as well for the short-term and casual employees.

exigences relatives à l'inspection des immigrants également. Les agents ont déclaré qu'ils n'avaient pas d'information sur l'ensemble des mesures.

Pour utiliser ces renseignements, ils doivent disposer des moyens, du matériel et du système informatique voulus. Or, il y a des lacunes au niveau de la formation, des systèmes informatiques et des moyens qui leur permettraient de faire leur travail.

**Le sénateur Cordy:** Nous avons parlé à des représentants de l'armée et des douanes au sujet de la coopération internationale, qui est nécessaire. Toutefois, nous constatons que souvent l'échange d'information entre ministères ne se fait pas. Comment pouvons-nous surmonter ce problème? Vous avez parlé d'un «protocole d'entente». Que pouvons-nous faire d'autre?

**Mme Fraser:** Comme nous l'avons dit, ces vérifications et bien d'autres ont fait ressortir dans de nombreux secteurs de graves lacunes dans la gestion de l'information à l'échelle du gouvernement. Dans bien des cas, l'échange d'information est médiocre, même au sein des ministères; ou les systèmes sont incompatibles ou ils n'existent pas. Dans certains cas, les agents des douanes continuent d'utiliser des systèmes manuels.

Si nous n'obtenons pas cette infrastructure de base pour pouvoir gérer l'information et la partager, la coopération entre les ministères en souffrira. Je crois que nous constatons dans certaines de nos autres vérifications qu'il existe un grave problème de communication et de partage à l'efficacité du travail.

**Le sénateur Cordy:** Le problème tient-il seulement à l'aspect technologique ou aux personnes concernées ou est-il dû aux deux?

**Mme Fraser:** Je ne peux pas croire qu'il s'agisse seulement d'un problème de technologie. Il serait intéressant, si nous le pouvons, d'essayer d'en connaître la cause. Je suppose que c'est également attribuable aux pratiques de gestion, à la façon dont les gens gèrent leurs activités et leurs processus. Je n'arrive pas à croire que ces gens n'ont pas l'information. Il se peut qu'ils aient leurs propres systèmes et leurs propres façons de faire, mais il n'y a pas de partage de l'information. Je pense qu'il serait intéressant pour nous d'examiner cet aspect.

**Le sénateur Cordy:** Je le pense aussi.

Vous avez parlé de gens qui ont reçu une formation intensive à leurs débuts, mais qui travaillent en réalité depuis 30 ou 35 ans. La loi a changé et des événements se sont produits, notamment ceux du 11 septembre; cela nécessiterait certainement beaucoup de formation. Offre-t-on des cours de recyclage ou une formation obligatoire chaque année?

**Mme Fraser:** Non. Je vais demander à M. Minto, mais il me semble que la difficulté à nos yeux était qu'il n'y avait pas suffisamment de cours de recyclage.

Nous avons aussi constaté qu'il n'y avait pas non plus de formation suffisante pour les employés occasionnels et à court terme. Seuls les employés permanents reçoivent une formation intensive à leur arrivée à l'Agence.

**Senator Cordy:** It is wonderful that government departments are able to hire university students. However, were they in fact being put on the front line with little or no training?

**Ms Fraser:** Yes.

**Senator Cordy:** I want to discuss commercial shipments.

It is very important to the economy of Canada that we keep the borders open for commercial trade back and forth, particularly with the U.S. We are talking about bridges and travelling by truck.

Unless we are prepared to have line-ups miles and miles long, the officers have determined they would use risk assessment to pick out which trucks they would monitor very closely. Do they have enough information to do good risk assessment or do good risk management? Is there a better way to keep the traffic flowing but at the same time make sure that the border is secure? I am asking whether there is a balance.

**Ms Fraser:** We agree with the department's approach to risk management in this area. All of us would probably agree that the large majority of goods that come across the border are without risk, and that efforts should be focused to identify and use enforcement activities for instances where there is actual risk. The department is going there. We have identified areas for improvement in the information to target the high-risk goods that need more and better information.

It comes back again to things like systems that do not communicate with each other. They also need a better intelligence to identify them. When they do identify them, their enforcement and compliance activities have to be strengthened.

We make the comment in our audit that, going back to the target or the standards of performance, there is no standard set for the number of inspections at different border crossings. It seems to be more now on the basis of the resources they have available to them. The results of those inspections are not analyzed to see whether they should be increased, decreased or whether they are effective or not. There should be a comparison over time as well to see trends in all of this.

**Senator Cordy:** Much of this goes back to lack of information.

**Ms Fraser:** That is correct. The government is moving to customs self-assessment systems. We raised our concern that they are moving to this very quickly without having the compliance and enforcement activities strengthened.

A system like that really works if you are target well, and if you have enforcement and targeting activities to make sure your targeting is correct and that you are following up on those high-risk shipments.

**Le sénateur Cordy:** Je trouve formidable que des ministères puissent embaucher des étudiants du niveau universitaire. Toutefois, les a-t-on placés sur la ligne de front après ne leur avoir donné pour ainsi dire aucune formation?

**Mme Fraser:** Oui.

**Le sénateur Cordy:** J'aimerais parler des expéditions commerciales.

Il est très important pour l'économie canadienne que nous gardions les frontières ouvertes pour permettre les échanges commerciaux, surtout avec les États-Unis. Nous parlons ici des ponts et du camionnage.

À moins que nous soyons disposés à avoir des embouteillages sur des kilomètres, les agents ont décidé qu'ils procéderaient à une évaluation des risques et repéreraient les camions qu'ils souhaiteraient examiner très attentivement. Disposent-ils d'une information suffisante pour procéder à une bonne évaluation des risques ou pour bien les gérer? Y a-t-il un meilleur moyen d'assurer la fluidité de la circulation tout en s'assurant que la frontière est bien protégée? Je me demande s'il existe un équilibre entre les deux.

**Mme Fraser:** Nous acceptons l'approche du ministère en ce qui concerne la gestion des risques dans ce domaine. Nous serions probablement tous d'accord pour reconnaître que la grande majorité des biens qui franchissent la frontière ne présentent aucun risque, et qu'il y a lieu de concentrer les efforts afin de repérer les cas qui présentent un risque réel et d'employer les mesures de contrôle requises. C'est ce vers quoi s'oriente le ministère. Nous avons relevé les secteurs où une amélioration s'impose afin de cibler les biens à risque élevé pour lesquels on a besoin d'une information plus appropriée et plus complète.

Ce qui nous ramène à des choses comme les systèmes qui ne communiquent pas entre eux. On a aussi besoin de meilleurs renseignements pour les recenser. Cela fait, il faut intensifier les activités d'observation et d'application de la loi.

Dans notre vérification nous soulignons, toujours à propos de l'objectif ou des normes de rendement, qu'il n'existe pas de normes quant au nombre d'inspections à effectuer aux différents postes frontaliers. Cela semble dépendre davantage des ressources dont on dispose. Les résultats de ces inspections ne sont pas analysés pour voir s'il faudrait les multiplier ou en réduire le nombre ou si elles sont d'une quelconque efficacité. Il faudrait effectuer des comparaisons sur une certaine période pour voir quelles tendances se dessinent.

**Le sénateur Cordy:** Tout cela tient en grande partie au manque d'information.

**Mme Fraser:** C'est juste. Le gouvernement est en train d'opter pour des systèmes d'autocotisation aux douanes. Nous avons dit craindre qu'on soit en train de le faire trop rapidement sans avoir au préalable renforcé les activités d'observation et d'application de la loi.

Un tel système fonctionne vraiment s'il est bien ciblé, et si l'on mène des activités d'observation et de ciblage appropriées et qu'on assure le suivi de ces expéditions à risque élevé.



**Senator Cordy:** I want to discuss the information in your report that concerns spare parts. I read about the Iroquois class ships that have enough spare parts to last for 20 years. We just came back from the west coast where they were talking about the lack of spare parts for their equipment. To know that the Iroquois class ships have enough spare parts for 20 years just did not seem to make any sense to me.

Is this a lack of inventory control? Is it a management issue, which you spoke about earlier in terms of customs? Were you able to find a reason for this? We had other cases such as the CF-18s that had to borrow batteries from the Spanish military, and yet we have the Iroquois with 20 years of spare parts.

**Mr. Kasurak:** The Tribal class destroyers were acquired a long time ago. At the time, the philosophy for provisioning was that you attempted to purchase lifetime spares. They would do that with a very low knowledge base of a brand new piece of equipment. It is extremely difficult to estimate how much you will need over a lifetime; the tendency was to overbuy spares. That is how they ended up with such a large supply.

The comment in that chapter is that they not only had all these spare parts, but they kept them on-board ship. That incurred a huge penalty in that the ship just burned up more gas carting around all these spare parts. Also, if you had a spare on one ship and it was needed on another, you did not have an effective way of moving the inventory around.

The British Royal Navy started, a number of years ago, to address this problem. We are slowly following suit; we off-load our spares from the ships on a risk basis and on a use basis.

In the future, ships will only carry the spares that they are likely to need or would cause a critical problem if they were without them for more than one day. That is how the situation was created, partly because there were low probability items being carried on board, that they really did not need to have at hand. It was also because of the old provisioning philosophy that was "just buy a lot, put it in the warehouse and use it as you go along." Today, the philosophy has moved away from that.

Also contained in your question was a suggestion that there may not be enough spares of other sorts. That is also true. As the Auditor General has stated at several points today, the information available to supply managers is not very good. In the supply system, the data tends to be fairly accurate, but it is difficult to access it. If a supply manager needs to service tens of thousands of line items, it consumes too much time. Some of those items will not be well stocked and well managed, because the data system cannot keep up to demands.

**Le sénateur Cordy:** J'aimerais parler de l'information contenue dans votre rapport sur les pièces de rechange. J'y ai lu que pour ce qui est des navires de la classe Iroquois, on dispose de suffisamment de pièces de rechange pour les 20 prochaines années. Nous revenons tout juste de la côte Ouest, où l'on nous a justement parlé de la pénurie de pièces de rechange pour l'équipement. Apprendre que les navires de la classe Iroquois disposent de pièces de rechange pour 20 ans n'a aucun sens pour moi.

Le contrôle de l'inventaire est-il déficient? Est-ce une question de gestion, dont vous avez parlé plus tôt au sujet des douanes? Avez-vous pu trouver une explication à cela? Nous avons entendu parler d'autres cas comme ceux de CF-18 pour lesquels il a fallu emprunter des batteries des forces militaires espagnoles, alors que nous avons des pièces de rechange pour les navires Iroquois pour les 20 prochaines années.

**M. Kasurak:** Les destroyers de la classe Tribal ont été achetés il y a longtemps. À l'époque, on avait pour politique de tenter de s'approvisionner en pièces de rechange pour la vie. On se trouvait face à une nouvelle pièce d'équipement dont on savait très peu de choses. Il est extrêmement difficile d'évaluer combien de pièces de rechange il vous faudra avec le temps; on a donc tendance à en acheter trop. C'est ainsi qu'on a fini par accumuler un gros excédent.

Dans ce chapitre on mentionnait que non seulement on disposait de toutes ces pièces de rechange, mais en plus on les gardait à bord des navires. À transporter toutes ces pièces de rechange, le navire finissait par consommer inutilement plus de carburant que nécessaire. De plus, si l'on disposait d'une pièce sur un navire et qu'on en avait besoin sur un autre, il n'y avait pas de roulement efficace de l'inventaire.

La Marine royale britannique a commencé il y a des années à examiner ce problème. Nous leur emboîtons lentement le pas; nous déchargeons nos pièces de rechange des navires en tenant compte des risques et du taux d'utilisation.

À l'avenir, les navires ne transporteront que les pièces de rechange dont ils auront probablement besoin ou dont la privation pour plus d'un jour pourrait entraîner un problème critique. C'est ainsi qu'on en est arrivé là, en partie parce qu'on transportait à bord des navires des articles dont on risquait peu d'avoir besoin, dont on n'avait vraiment pas besoin de disposer sur-le-champ. C'est aussi parce qu'autrefois on se disait qu'il fallait simplement acheter en quantité, tout entreposer et s'en servir au fur et à mesure. Aujourd'hui, on ne voit plus les choses de la même manière.

Dans votre question, vous laissiez entendre qu'on ne dispose peut-être pas de suffisamment de pièces de rechange d'autres types. C'est également vrai. Comme la vérificatrice générale l'a dit à propos de plusieurs autres points aujourd'hui, l'information à laquelle ont accès les gestionnaires de l'approvisionnement n'est pas très bonne. Dans la chaîne d'approvisionnement, les données sont généralement assez exactes. Mais il est difficile d'y accéder. Si un gestionnaire de l'approvisionnement doit s'occuper de milliers de types d'articles, cela prend trop de temps. Pour certains de ces articles, l'approvisionnement ne sera pas suffisant ni bien

That is how you get into a feast for some lines of spare parts and famine for other parts. It is the management system that does not allow you to move the resources around and identify where you are short. To a certain extent, it is also because of the funding. Once you identify a shortage, you may not be able to restock to the level that you would like to.

**Senator Cordy:** You also mentioned the length of time that it would take to obtain a spare part. I found it interesting if a Hercules was flying and did not have enough room for the all the spare parts it was taking, there was no way that the individuals involved could prioritize which parts should be on the first flight, and which parts would remain for a later flight. Nor could they identify which items were actually being sent out on the first flight. That seems to be a fairly easy thing to remedy.

**Mr. Kasurak:** The technology exists today. When the new supply system comes on-line many of these problems will be addressed. The current supply system is a mid-1970s type of data system. It does not allow this kind of tracking. The poorness of the data tends to aggravate the problem. People, knowing they will receive poor service, over identify the priority items. That leaves you with a plane full of priority items that people in the logistics transportation cells cannot differentiate. They will load them on pallets, if they have space available. The data system still does not allow them to communicate effectively to the front line units about what they are to receive. At the heart of all this, is an old data system that is no longer effective and creates these problems. It bites all the hands that are feeding it.

**Senator Banks:** I have two questions and each one is in two parts. First, I want you to know that my tongue is at least partly planted in my cheek. I come from a business in which we gained a very healthy disdain for bean-counters that sometimes get in the way of the business at hand. It is the old gag: "If you have come to drain the swamp, it is hard to remember that is what the job is when the alligators are snapping at you."

I know this is not a new problem; the question of quartermasters, supply and ordnance supply probably applied to Hannibal when he crossed the Alps. They certainly applied to Queen Victoria's army. It is nice to know that some things never change.

The kind of management that you are talking about is relatively new, partly because of the increase in technology and technological equipment and mechanization. Do you think that, the management of material is happening in the right place? I imagine a commander of a tank squadron saying, "I know my tanks are ready to go. They are oiled, ready to go and everything

géré, parce que le système de données ne peut pas suffire à la demande.

C'est ainsi qu'on finit par avoir trop de certaines pièces de rechange et pas suffisamment d'autres. C'est le système de gestion qui ne vous permet pas de bien répartir les ressources ni de voir ce qui vous manque. Dans une certaine mesure, c'est également dû au financement. Une fois que l'on constate une pénurie pour certains articles, on peut ne pas pouvoir en recommander autant qu'on le souhaiterait.

**Le sénateur Cordy:** Vous avez aussi parlé du temps qu'il fallait pour obtenir une pièce de rechange. J'ai trouvé intéressant d'apprendre que si un avion Hercules devait effectuer un vol et qu'on n'avait pas suffisamment de places à bord pour toutes les pièces de rechange, il n'y avait pas moyen pour les intéressés de décider quelles étaient les pièces de rechange à emporter sur le premier vol, et quelles étaient les autres qu'on pouvait expédier ultérieurement. On ne pouvait pas non plus savoir quelles pièces avaient effectivement été expédiées sur le premier vol. C'est un problème qui semble assez facile à régler.

**M. Kasurak:** Aujourd'hui, la technologie existe. Quand la nouvelle chaîne d'approvisionnement sera informatisée, bon nombre de ces problèmes seront pris en considération. L'actuelle chaîne d'approvisionnement fonctionne selon un système informatisé des années 70. Il ne permet pas ce type de traçages. Le peu de données dont on dispose a tendance à aggraver le problème. Comme les gens savent que le service laisse à désirer, ils ont tendance à désigner trop d'articles comme prioritaires. Ce qui fait qu'on a un avion rempli d'articles prioritaires que les gens de cellules de transport logistique ne peuvent pas démêler. Ils les chargent sur des palettes, s'ils ont assez de place. Le système informatique ne leur permet pas encore de communiquer effectivement aux unités de première ligne ce qu'elles vont recevoir. Le coeur du problème, c'est un vieux système informatique qui n'est plus efficace et qui engendre toutes ces difficultés. Il se retourne contre tous ceux qui s'en servent.

**Le sénateur Banks:** J'ai deux questions, et chacune a deux volets. D'abord, je pose la première à la blague. Je viens d'un secteur où nous avons heureusement appris à dédaigner les petits comptables qui se mettent parfois en travers de notre chemin. Rappelez-vous la vieille blague: «Vous êtes peut-être venu assécher le marais, mais vous aurez sans doute tendance à l'oublier quand les alligators commenceront à vous mordre.»

Je sais que le problème n'est pas nouveau; la question du quartier-maître et du matériel de guerre a probablement préoccupé Hannibal aussi quand il a franchi les Alpes. Ce fut aussi certainement le cas pour l'armée de la reine Victoria. Il est bon de savoir que certaines choses sont immuables.

Le type de gestion dont vous parlez est relativement nouveau, en raison notamment du recours accru à la technologie, à l'équipement technologique et à la mécanisation. Pensez-vous que la gestion du matériel se fait au bon endroit? Supposons un commandant d'un bataillon de chars qui dirait: «Je sais que mes chars sont prêts. Ils sont huilés, prêts à partir et prêts à tirer. Ne

is ready for the guns to fire. Do not bother me with these papers to fill out.” I would like you to answer him, if he is the one responsible.

In response to Senator Atkins question about whether the white paper is a sufficient standard of measurement as to the objects that we expect the Canadian Forces to meet, you said that they needed to be more specific than that. I would say to that is wrong. To be more specific than that it would be imprudent, unwise, and almost certainly wrong. In any case, it cannot be done.

We have given the policy of the Government of Canada, which is to be able to field, at some point, a brigade group. That is the policy of the Government of Canada. If you want a different standard by which to measure that, then you must elect a different government. That is this government’s policy. That is my first two-part question.

**Mr. Kasurak:** I am glad I am taking notes.

**Senator Banks:** I will remind you.

**Mr. Kasurak:** To answer the first part of the question, there was also an implicit question that maybe our expectations are to look for a new model of management. That is probably true. We are looking for best practice. We are hoping that the department will keep up with best practice.

**Senator Banks:** Is that a reasonable thing to expect of an army?

**Mr. Kasurak:** I believe so. For instance, if you look at the U.S. army and its supply management, it is doing materially better than we are. I was looking at some RAM statistics over the weekend, and they indicated their speed in getting parts out to front line units was possibly twice as fast as our speed. It is a reasonable thing to expect. They are using very sophisticated supply management techniques.

**Ms Fraser:** Defence is managing a budget of \$11.0 billion. I would expect that there would be good systems and that there would be good financial management, although not many bean-counters. We are talking about a great deal of money that inevitably will require systems and management practices. I do not think we should underestimate the capability of our people to have state-of-the-art systems.

**Senator Banks:** The government has said that this is what we expect our Armed Forces to do. That is government policy. Do you think it ought to be changed?

**Mr. Kasurak:** I think it needs to be refined. As to whether it should be a brigade group, battalion group or division is not a question for our office. However, to provide a solid foundation for management in the department, our concern is about setting the priorities correctly. As you are undoubtedly aware, “brigade group” is an elastic term: it could be 3,500 or it could be 5,000; and it could be a parachute group or it could be tanks, at various levels of readiness.

All of that drives the downstream management decisions. Our concern has been, over the last five or six years, that without that kind of yardstick better defined, it is difficult to know whether you

m’ennuyez pas avec ces papiers à remplir». J’aimerais que vous lui répondiez, si c’est lui qui est responsable.

Pour répondre à la question du sénateur Atkins qui demandait si le livre blanc permettait de déterminer si les objectifs fixés aux Forces canadiennes étaient respectés, vous avez dit qu’il devrait être beaucoup plus précis. J’aimerais savoir ce qui ne va pas. Être plus précis que cela serait imprudent, mal avisé, et certainement erroné. De toute façon, c’est impossible.

Nous avons exposé la politique du gouvernement du Canada, qui consiste à être en mesure de déployer sur le terrain, à un moment ou l’autre, une brigade. C’est la politique du gouvernement du Canada. Si vous voulez un autre étalon de mesure, vous devrez alors élire un autre gouvernement. C’est la politique du présent gouvernement. C’était ma première question double.

**M. Kasurak:** Heureusement que je prends des notes.

**Le sénateur Banks:** Je vous rappellerai la question.

**M. Kasurak:** Pour répondre à la première partie de la question, elle laissait sous-entendre que nous envisagions peut-être un nouveau modèle de gestion. C’est sans doute vrai. Nous misons sur les pratiques exemplaires. Nous espérons que le ministère s’en tiendra aux pratiques exemplaires.

**Le sénateur Banks:** Est-il raisonnable de s’attendre à cela d’une armée?

**M. Kasurak:** Je le crois. Par exemple, si l’on pense à l’armée américaine et à sa gestion de l’approvisionnement, elle fait beaucoup mieux que nous. Pendant la fin de semaine, je regardais des statistiques RAM (fiabilité, disponibilité et facilité d’entretien) et elles indiquaient que là-bas on parvient à acheminer les pièces de rechange aux unités de première ligne peut-être deux fois plus rapidement que nous. C’est un objectif raisonnable. L’armée américaine se sert de techniques de gestion de l’approvisionnement très perfectionnées.

**Mme Fraser:** La défense gère un budget de 11 milliards de dollars. Je m’attends donc à ce qu’on ait de bons systèmes ainsi qu’une bonne gestion financière, mais sans trop de petits comptes. Il est ici question de beaucoup d’argent qui requerra inévitablement des systèmes et des pratiques de gestion. Il ne faut pas que nous sous-estimions la capacité de nos gens à disposer de systèmes de pointe.

**Le sénateur Banks:** Selon le gouvernement, c’est ce que nous attendons de nos forces armées. C’est la politique gouvernementale. Croyez-vous qu’il faudrait la changer?

**M. Kasurak:** Il faut apporter des précisions. Il n’appartient pas à notre bureau de décider s’il doit s’agir d’un groupe-brigade, d’un groupe-bataillon ou d’une division. Toutefois pour assurer au ministère une solide assise de gestion, nous tâchons d’établir correctement les priorités. Comme vous le savez certainement, un «groupe-brigade» est un terme élastique. Ce pourrait être 3 500 ou 5 000; et il pourrait s’agir d’un groupe-parachute ou de tanks, à divers niveaux de préparation.

Tout cela influe sur les décisions de gestion en aval. Ces cinq ou six dernières années, nous avons été préoccupés par le fait qu’en l’absence d’un jalon mieux défini, il était difficile de savoir

should be spending your last dollar training somebody or filling the bins, because you cannot set those priorities correctly.

We have asked military staff why they have made one decision and not another. Their response was that they made a seat of the pants judgment because they lacked more specific guidance for making the decision. We think it is problematic. We do not question whether it should be a brigade or anything else because that is the government's job.

In terms of how you manage this, it is appropriate, if we see problems, to comment on them.

You also raised the question of the CO of the armour regiment who knows all his tanks are operating.

**Senator Banks:** It is a figment of my imagination?

**Mr. Kasurak:** This is a common model. As a matter of fact, when General MacKenzie testified to the Somalia commission some years ago he said that in his day the model of readiness reporting was that when the CO said they were ready then damn it, they were. General MacKenzie went on to say that got the airborne regiment into trouble over the Somalia deployment.

We see signs of where that approach can create problems in this audit. For instance, we found various army units all recording vehicle off the road differently. They were using different bases. As you probably are aware, the army is fitting new radios. Some units had deducted those vehicles that were off-line to have those radios fitted from their base numbers. When they said they had 50 per cent of their vehicles ready they had already subtracted those. Others had done things differently.

Some units, when they operate the Coyote reconnaissance vehicle counted the gun in their serviceability statistics, others did not. Even if you are a brigade commander, you need to have knowledge that your folks are all doing things in a consistent way and that, indeed, you as a brigade commander are reporting to senior headquarters in a consistent way with other brigades. At that level we think that there is improvement that can be made.

That is my answer to the CO question. Sometimes counting the beans does help.

**Senator Banks:** I have found that sometimes, much to my chagrin. I know \$200 million is not going to go a long way to addressing the second part of my question. The department did undertake to save \$200 million by contracting out things that do not need to be done by a soldier and can be done by someone else. What did you find in that respect? I think you found they saved \$68 million this year.

**Mr. Kasurak:** We have done an audit and a follow-up of the Alternative Service Delivery Program, which is what the department calls "outsourcing."

s'il valait mieux dépenser ses derniers dollars pour former quelqu'un ou pour remplir les soutes, parce qu'on ne peut pas fixer ces priorités correctement.

Nous avons demandé au personnel militaire pourquoi il avait pris telle décision plutôt qu'une autre. Ils ont répondu qu'ils avaient jugé au meilleur de leurs connaissances parce qu'ils ne disposaient pas de données plus concrètes pour décider. Cela nous semble poser un problème. Nous ne nous demandons pas quant à nous s'il devrait s'agir d'une brigade ou d'autre chose, parce que ça, c'est le rôle du gouvernement.

Pour ce qui est de savoir comment gérer cela, il nous revient, si nous constatons qu'il y a des problèmes, d'en parler.

Vous avez aussi parlé du commandant de régiment blindé qui sait que tous ses chars sont fonctionnels.

**Le sénateur Banks:** Est-ce le fruit de mon imagination?

**M. Kasurak:** C'est un modèle courant. En fait, quand le général MacKenzie a comparu devant la Commission d'enquête sur la Somalie il y a quelques années, il a dit que dans son temps on s'estimait prêt quand le commandant disait qu'on était prêt, et, bon sang, on l'était. Le général MacKenzie a ajouté que cela avait entraîné des difficultés pour le régiment aéroporté au sujet du déploiement en Somalie.

Dans cette vérification, nous pouvons voir des signes qui montrent que cette approche peut causer des difficultés. Par exemple, nous avons constaté que diverses unités de l'armée de terre avaient des façons différentes d'inscrire leurs véhicules hors service. Elles utilisaient des bases différentes. Comme vous le savez sans doute, l'armée installe de nouvelles radios. Certaines unités avaient déduit les véhicules hors service et fourni leurs chiffres de base. Quand elles ont dit que 50 p. 100 de leurs véhicules étaient prêts, elles les avaient déjà soustraits. D'autres s'y étaient pris autrement.

Certaines unités qui utilisent le véhicule de reconnaissance Coyote ont compté la pièce d'artillerie dans leurs statistiques d'aptitude au fonctionnement, d'autres pas. Même si vous êtes commandant de brigade, vous devez être en mesure de savoir que les gens sous vos ordres part les choses de la même façon et, bien sûr, quand vous rendez des comptes à vos supérieurs, vous le faites de la même façon que les commandants des autres brigades. Sur ce plan, nous pensons que des améliorations peuvent être apportées.

Voilà pour ma réponse à la question sur le commandant. Parfois, la comptabilité a du bon.

**Le sénateur Banks:** Je l'ai parfois appris à mes dépens. Je sais que 200 millions de dollars ne vont pas apporter la réponse parfaite à la deuxième partie de ma question. Le ministère a entrepris d'économiser 200 millions de dollars en confiant à des contractuels des tâches qui n'ont pas besoin d'être exécutées par un soldat. Qu'avez-vous constaté à ce sujet? Je crois que vous avez constaté qu'on a économisé 68 millions de dollars cette année.

**M. Kasurak:** Nous avons effectué une vérification et un suivi du programme Différents modes de prestation de services, ce que le ministère appelle l'impartition.

**Senator Banks:** It makes for a longer acronym.

**Mr. Kasurak:** It does. It had aimed for about \$200 million by last year and now it has lowered its expectations to about \$150 million by 2004. When looking at these projects we found that while they have been successful in saving money in about the 10 per cent to 15 per cent range, they have not been the bonanza that the department initially expected; extracting savings has been much more difficult than they expected. A lot of the expectations had been based upon the bad old days, pre-1994 budget days when there was a lot of what is known as "low-hanging fruit" available. A lot of that was gone by the time they started to ASD.

Our audits have also pointed to the additional risks in contracting. When they enter into major service contracts, some of the contracts are not well done. The Meaford training area, where the department locked itself into a fixed fee contract and then had no trainees to produce, was under utilized and they had to continue paying for that facility. There are these other risks that erode your savings if you are not careful.

The department recognized the same problems and responded by doing fewer projects and putting them under more intensive management scrutiny. Now we have Supply Chain, which is just about to be launched; it is under much heavier management scrutiny and control than the earlier ASD projects that we audited. I still think there are savings there. Our opinion is that this is not the silver bullet that will solve the department's budget problems, but it is still worth pursuing.

**Senator Banks:** It sounds like if things continue as they are, and we may find out later today that they are not, we might hit a brick wall pretty soon. We might fall down and not be able to get up. Another committee, of which I have the honour to be a member, has just finished a study on the deferred maintenance of university facilities. It is pretty awful when you say we need to replace the roof but just pour another can of tar on it because we cannot afford to do repair the roof. Pretty soon there will be no roof left to fix. How long do we have before we hit that wall? How present is the danger?

**Ms Fraser:** I am afraid we cannot answer that. I am not even sure that the department could answer that. There is a backlog of maintenance. We do not even have accurate information on the substance of that backlog. I do not know whether the department has it either. There obviously is a problem looming.

**Mr. Kasurak:** It would certainly vary by equipment type as well. Obviously, if you look at the aircraft, the three aircraft that are in trouble from a point of view of availability are the three old ones. There is a capital program for two of them, but the third one is farther out. The Hercules is the one that the department should be most attentive to at this point in making sure that the capital plan will meet the needs of the aircraft. It is difficult to look at this

**Le sénateur Banks:** C'est un titre plus long.

**M. Kasurak:** C'est vrai. On visait une économie d'environ 200 millions de dollars l'année dernière et maintenant on s'attend plutôt à avoir épargné 150 millions de dollars d'ici 2004. En examinant ces projets, nous avons constaté que bien qu'ils aient permis des économies de 10 à 15 p. 100, ils n'ont pas rapporté autant que ce que le ministère avait cru au début; il a été beaucoup plus difficile que prévu de réaliser des économies. Les prévisions reposaient en grande partie sur la situation déplorable d'avant, d'avant le budget de 1994 où il y avait beaucoup de possibilités de compressions. Tout cela était fini quand on a mis en place le DMPS.

Nos vérifications ont également mis en lumière les risques accrus de l'impartition. Quand on conclut d'importants contrats de services, certains ne sont pas bien exécutés. Le Centre d'instruction de soutien de la Milice Meaford, pour lequel le ministère avait conclu un contrat à prix fixe sans pouvoir produire ensuite le moindre diplômé, était sous-utilisé et il a fallu continuer à payer pour cette installation. Il y a aussi ces autres risques qui réduisent vos économies si vous n'êtes pas prudent.

Le ministère a reconnu l'existence de ces problèmes et y a réagi en lançant moins de projets et en les assujettissant à une surveillance de gestion plus intensive. Maintenant nous avons le projet de la chaîne de gestion, qui est sur le point d'être lancé; il est soumis à un examen de gestion beaucoup plus strict que les anciens projets DMPS que nous avons vérifiés. Je pense que l'on peut faire des économies de ce côté-là. À notre avis, ce n'est pas la formule magique qui va régler tous les problèmes budgétaires du ministère, mais ça vaut la peine d'essayer.

**Le sénateur Banks:** Il me semble que si on poursuit sur cette lancée, et nous apprendrons peut-être plus tard qu'il n'en est rien, nous risquons de frapper un mur bientôt. Nous risquons de nous effondrer sans pouvoir nous relever. Un autre comité, dont j'ai l'honneur d'être membre, vient tout juste de terminer une étude sur les réparations qu'il faudrait apporter aux installations universitaires. C'est une vraie pitié quand il faut remplacer le toit, mais qu'on ne peut que le réparer avec du goudron parce qu'on n'a pas les moyens d'entreprendre des travaux d'une telle envergure. Tôt ou tard, le toit ne pourra même plus être réparé. Combien de temps faudra-t-il avant qu'on en arrive là? Quelle est l'imminence du danger?

**Mme Fraser:** Je crains que nous ne puissions pas répondre à cela. Je ne suis même pas certaine que le ministère le pourrait. Il y a un retard en matière d'entretien. Nous n'avons même pas d'information précise sur l'ampleur de ce retard. Je ne sais pas non plus si le ministère en a. Un problème se dessine, c'est certain.

**M. Kasurak:** Cela dépendrait certainement aussi du type d'équipement. Naturellement, si l'on pense aux aéronefs, les trois aéronefs en difficulté sur le plan de la disponibilité sont les trois anciens aéronefs. Il y a un programme d'immobilisations pour deux d'entre eux, mais le troisième est loin derrière. L'avion Hercules est celui auquel le ministère devrait porter le plus d'attention pour l'instant en s'assurant que le plan

overall. You must break it down to even finer grain than we have succeeded in this audit.

**Senator Banks:** Most Canadians would not be surprised, or would not think it too difficult to figure out that the three aircraft that are causing the most maintenance costs are the three oldest ones. Actually, it is sort of rocket science.

**The Chairman:** I take it there is an agreement that there is a brick wall there. We are just sure how soon we will hit that brick wall.

**Ms Fraser:** There is the potential for a brick wall to be there, depending on what the capital programs the military might put in or not.

**Senator Day:** I would like to start by complimenting you on the reports. They are very helpful. I can see this will be a good reference book for us until you revisit this subject at another time.

The part that struck me the most in chapter 7 and chapter 8 is the list of responsibilities of the customs agents at the border. It seems incredible that they should be expected to have all these various acts and regulations in mind. My immediate thought was the importance of continuing education for these employees. There are two and one-half pages at the back in this appendix.

**The Chairman:** Senator Day, please give us a rough number because I was astonished by that, too.

**Senator Day:** I find it astounding. The appendix includes firearms, World Trade Organization agreements, the marking of imported goods and narcotics. There are copyright issues, explosives issues, the transportation of dangerous goods, food and drug acts, wild animal and plant protection regulations, and so on. It is an incredible array. Presumably, the agents working at the borders are getting a good educational background on all of these things.

I read what you said concerning the students and the erratic education for the part-time employees. If that situation were rectified, would you be satisfied that the educational requirements, upgrading and the skills of teaching is adequate for the job that is expected of these individuals?

**Ms Fraser:** Thank you, Senator Day, for your kind comments on our report. I am glad to see you found it useful.

You are correct in noting that the customs officers have a very complex job to do. They serve many departments other than their own agency and must deal with a lot of varying a varied array of issues in any given day. We brought up the issue of training. We mentioned in our report that they go through fairly extensive training when they first become customs officers, but then the ongoing training is weak. They need to have better ongoing training. Just as laws and situations change so do their risks change and they must be trained to be aware of these changes. We think that is one area that the agency must improve.

**Senator Day:** You have made that recommendation?

**Ms Fraser:** Yes.

d'immobilisations réponde aux besoins de l'aéronef. C'est difficile à examiner d'un seul coup. Il faut ventiler en éléments plus petits que ce que nous sommes parvenus à faire dans cette vérification.

**Le sénateur Banks:** La plupart des Canadiens ne seraient pas surpris, ou n'auraient pas trop de mal à voir que les trois aéronefs qui coûtent le plus cher à entretenir sont les trois plus vieux. En fait, il ne faut pas être bien malin.

**Le président:** Je pense qu'on s'entend pour dire qu'on pourrait frapper un mur. Reste à savoir quand nous allons le heurter.

**Mme Fraser:** Nous frapperons peut-être un mur; tout dépendra des programmes d'immobilisations que pourraient se donner les forces armées.

**Le sénateur Day:** J'aimerais d'abord vous féliciter pour les rapports. Ils sont très utiles. Ce sera un bon ouvrage de référence pour nous, en attendant le prochain.

Ce qui me frappe le plus dans le chapitre 7 et le chapitre 8, c'est la liste des responsabilités des agents des douanes à la frontière. Il semble incroyable qu'on s'attende d'eux qu'ils connaissent par coeur toutes ces diverses lois et tous ces règlements. J'ai immédiatement songé à l'importance de la formation continue pour ces employés. Il y en a deux pages et demie à la fin dans l'annexe.

**Le président:** Sénateur Day, donnez-nous un chiffre approximatif parce que cela m'a étonné moi aussi.

**Le sénateur Day:** Je trouve cela renversant. L'annexe parle d'armes à feu, d'accords de l'Organisation mondiale du commerce, du marquage des biens importés et des narcotiques. Il y a les questions de droits d'auteur, d'explosifs, de transport des produits dangereux, la Loi sur les aliments et drogues, la réglementation sur la protection d'espèces animales et végétales sauvages et ainsi de suite. C'est un éventail incroyable. Je suppose que les agents qui travaillent à la frontière reçoivent une bonne formation sur toutes ces questions.

J'ai lu ce que vous disiez au sujet des étudiants et de la formation disparate des employés à temps partiel. Si l'on corrigeait cette situation, diriez-vous que les exigences en matière de formation, le perfectionnement et l'enseignement seraient adéquats compte tenu du travail accompli par ces gens?

**Mme Fraser:** Merci, sénateur Day, pour vos bonnes paroles au sujet de notre rapport. Je suis heureuse que vous le trouviez utile.

Vous avez raison de dire que les agents des douanes ont une tâche très complexe à exécuter. Ils servent de nombreux ministères, outre leur propre agence, et doivent tous les jours faire face à des questions très diverses. Vous avez soulevé la question de la formation. Nous mentionnons dans notre rapport qu'on soumet les agents de douanes à une formation assez complète quand ils arrivent, mais la formation continue est minime. Il leur faut une meilleure formation continue. Tout comme les lois et les situations évoluent, les risques auxquels les expose leur métier changent et ils doivent recevoir une formation pour connaître ces changements. C'est un aspect à améliorer à l'Agence.

**Le sénateur Day:** Vous en avez fait la recommandation?

**Mme Fraser:** Oui.

**Senator Day:** Another compliment for you and the role that you are playing as the Auditor General is that you have gone over your recommendations with the departments. They may agree or disagree, but you have at least commented on that. In most instances they agree and they are working on implementing your recommendations. That is helpful and constructive as opposed to finding fault and a year later coming back to see if things have been done. That is another good approach and I was not aware that it was happening.

I would like to stay with the agency side of things. Mr. Minto may be able to help me with this. Our committee has visited both airports and seaports, in particular seaports in Vancouver and an airport in Vancouver and the airport in Montreal and the seaport in Montreal. We get the sense that the customs agency's work is more effective at the airports than it is at the seaport.

Did you have the same sense in your review? If so, why?

**Mr. Minto:** I am going back now not only to this report but also to previous reports. I do not think we have ever done a comparison like that. The challenges they face are very different. What we were looking at whether or not they had the right skills and tools to meet those different challenges. In a lot of the work we did, we looked at the land crossings, because 80 per cent of our trade is on land. The majority of people coming to Canada come through land crossings.

Customs people face a huge problem on the seaports. There is organized crime; there are illegal immigrants, all of those things. They work hand in hand with a lot of departments. It is not solely a customs responsibility. I would like to bring you back to the issue of working with other departments. The issue of training their people is very critical.

**Senator Day:** We have had some discussions in relation to the points you raise. Have you made any assessment as to why this was happening in terms of airport versus seaport? Have you analyzed the administration or the labour situation at the port versus the airport? Is it because the geographic area is larger and less confined and, therefore, more difficult to manage? Have you got into those issues?

**Mr. Minto:** No, we did not.

**Senator Day:** In Montreal, we were told that if customs targeted a particular ship or a particular container on a ship coming in, it is quite possible that, by the time the ship got to the customs office, that particular container would have disappeared. In your investigations at the seaports, do you have any knowledge of that kind of activity?

**Mr. Minto:** I have no documentary evidence of anything like that.

**Senator Day:** Is there any anecdotal evidence?

**Mr. Minto:** You may want to be concerned about something similar in relation to the Ambassador Bridge in Windsor. Approximately 6,000 to 7,000 trucks cross that bridge every day.

**Le sénateur Day:** L'autre compliment que vous méritez compte tenu du rôle que vous jouez en tant que vérificatrice générale, c'est que vous avez passé vos recommandations en revue avec les ministères. Ils peuvent être d'accord ou non, mais vous en avez au moins parlé. Dans la plupart des cas, ils sont d'accord et tâchent de les mettre en oeuvre. C'est plus utile et constructif que de signaler des manquements et de revenir un an plus tard pour voir si l'on y a remédié. C'est une autre bonne approche et je ne savais pas que cela se faisait.

J'aimerais continuer de parler de l'Agence. M. Minto pourra peut-être m'aider. Le comité s'est rendu dans des aéroports et des ports maritimes, à Vancouver et à Montréal notamment. Nous avons eu l'impression que le travail de l'Agence des douanes était plus efficace dans les aéroports qu'aux ports maritimes.

Avez-vous eu la même impression au cours de votre vérification? Le cas échéant, pourquoi?

**M. Minto:** Je vais maintenant revenir au rapport à l'étude et aussi à des rapports antérieurs. Je pense que nous n'avons jamais fait de comparaison de ce genre. Les problèmes auxquels ils font face sont très différents. Nous nous demandons s'ils avaient les compétences et les outils voulus pour relever les défis. Dans un grand nombre de cas, nous nous sommes penchés sur les postes frontaliers terrestres, étant donné que 80 p. 100 de nos échanges se font par voie terrestre. La majorité des gens qui viennent au Canada empruntent des postes frontaliers terrestres.

Les responsables des douanes ont de gros problèmes à affronter aux ports maritimes. Il y a le crime organisé, l'immigration illégale, et ainsi de suite. Ils travaillent de concert avec de nombreux ministères. Il ne s'agit pas tout simplement d'une responsabilité qui relève des douanes. Pour ce qui est maintenant de la collaboration avec d'autres ministères, l'aspect formation est tout à fait critique.

**Le sénateur Day:** Nous avons eu certaines discussions à ce sujet. Avez-vous pu déterminer pourquoi il s'agit d'un phénomène qui concerne davantage les aéroports que les ports maritimes? Avez-vous analysé l'administration ou les relations de travail des ports comparativement à la situation aux aéroports? Est-ce attribuable au fait que la région géographique est plus considérable, moins restreinte, et donc plus difficile à gérer? Avez-vous abordé ces divers aspects?

**M. Minto:** Non.

**Le sénateur Day:** À Montréal, on nous a dit que si les douanes ciblaient un navire ou un conteneur à l'arrivée, il était tout à fait possible que le conteneur ait disparu lors de l'arrivée du navire au bureau des douanes. Dans vos enquêtes concernant les ports maritimes, avez-vous eu connaissance de situations de ce genre?

**M. Minto:** Je n'ai aucune preuve documentaire de quoi que ce soit de ce genre.

**Le sénateur Day:** Avez-vous alors des preuves empiriques?

**M. Minto:** Il y a peut-être une situation analogue qui devrait vous préoccuper au pont Ambassador à Windsor. Entre 6 000 et 7 000 camions traversent ce pont chaque jour. Environ les deux

About one-third of those trucks are referred to a secondary inspection, about 2,500. Rarely are those trucks escorted, although the secondary inspection site is almost two kilometres away. There is ample room for tampering along the way, although customs thinks it is high-risk. Things can disappear. It is not only on the high seas. We have looked at the Windsor Bridge and we are concerned about it.

**The Chairman:** Did your inquiries include the police when you were doing your audit? Did you spend time with the strike forces that were targeting illegal activities?

**Mr. Minto:** No. We were looking mostly at illegal crossings that were under customs jurisdiction and what actions customs were taking. We looked at secondary inspections under customs jurisdiction. We did not cover what other forces are doing in this particular audit. That will be covered in another audit.

**Ms Fraser:** We would only have looked at information customs might get from those in order to target high-risk. We did not look at what the police forces were doing.

**The Chairman:** That may explain the discrepancy we are getting in information you are describing.

**Senator Day:** It might. Perhaps some of the information we are giving you will help you in your next investigation. You may decide to expand a bit.

I read your comments about inspecting trucks a mile and one-half or two kilometres away from the border and escorting the most highly targeted ones to the border. This whole concept seemed a bit inconceivable that this kind of thing can go on when you highlight that, because of NAFTA, there will be increased trade, not less. This kind of band-aid activity of inspecting two kilometres away and only escorting certain trucks to the bridge might be a short-term solution but it not a long-term solution.

**Ms Fraser:** You are correct in that comment. Over and above the issue of escorting, one must question why one-third of the trucks coming through are being referred to a secondary inspection. In other words, is it because they have inadequate paperwork? If it is that, then better should be information given to them before they arrive at the border to eliminate that problem.

There are issues in many of the border crossings of the physical layout of the border. I visited one of the land border crossings in Vancouver. Certain people had a Can-Pass that is used by frequent border crossers to have been pre-cleared, except to the actual access to the border. However, everyone was coming across via the same road. That system was almost useless because people were caught up in the traffic of everyone else trying to get through the regular customs. Eventually, there must be a look at control and customs entry, the flow and logistics, especially with increased traffic. You are correct; they cannot escort every truck to a secondary inspection site that is two kilometres away.

tiers d'entre eux, soit environ 2 500 camions, sont dirigés vers un point d'inspection secondaire. Les camions sont rarement escortés, bien que le point d'inspection secondaire soit distant d'environ deux kilomètres. Toutes sortes de tentatives d'altération sont possibles, même si les responsables des douanes estiment que le risque est élevé. Certaines marchandises peuvent disparaître. Ce n'est pas seulement en haute mer que cela arrive. Nous avons étudié la situation au pont de Windsor. Elle est inquiétante.

**Le président:** Dans le cadre de votre vérification, vos enquêtes ont-elles visé également les services de police? Avez-vous passé du temps avec les forces d'intervention qui ciblaient les activités illégales?

**M. Minto:** Non. Nous examinons surtout les passages illégaux relevant de la compétence des douanes ainsi que les mesures prises par les responsables des douanes. Nous avons étudié les inspections secondaires relevant des douanes. Nous n'avons pas étudié les activités d'autres forces. Cela sera fait dans le cadre d'une autre vérification.

**Mme Fraser:** Nous ne nous sommes penchés que sur les renseignements qu'aurait pu obtenir les services des douanes pour cibler les risques élevés. Nous n'avons pas étudié les activités des forces policières.

**Le président:** Voilà qui explique peut-être certaines incompatibilités dans les renseignements que vous décrivez.

**Le sénateur Day:** C'est possible. Il se peut que certains des renseignements que nous vous fournissons vous aident pour votre prochaine enquête. Vous allez peut-être vouloir en élargir quelque peu la portée.

J'ai lu vos commentaires concernant l'inspection de camions à un mille et demi ou deux kilomètres de la frontière et le fait d'escorter les véhicules les plus ciblés jusqu'à la frontière. Tout cela semble quelque peu inconcevable, d'autant plus que vous soulignez que, à cause de l'ALENA, le commerce va augmenter et non pas diminuer. La solution de fortune consistant à inspecter à deux kilomètres et à n'escorter que certains camions jusqu'au pont peut être une solution à court terme, mais certainement pas à long terme.

**Mme Fraser:** Vous avez raison. En plus de la question de l'escorte, on doit se demander pourquoi le tiers des camions sont renvoyés à un lieu d'inspection secondaire. Autrement dit, est-ce parce que leurs documents sont mal remplis? Si tel est le cas, on devrait peut-être leur fournir de meilleurs renseignements avant qu'ils ne passent la frontière pour éliminer le problème.

À bien des postes frontaliers, c'est la configuration des lieux qui pose problème. J'ai visité par exemple un poste frontalier terrestre à Vancouver. Certaines des personnes avaient la CANPASS, qui sert aux personnes qui traversent fréquemment la frontière et qui ont été prédédouanées, sauf pour le passage lui-même. Cependant, toutes les personnes arrivaient par la même route. Le système était donc pratiquement inutile puisque le ralentissement de la circulation touchait tout le monde. À un moment donné, il va falloir se pencher sur les mesures de contrôle et d'entrée, sur les aspects du flux des personnes et de la logistique, surtout là où la circulation est en augmentation. Vous



**Senator Day:** We are coming to that conclusion as well. Something will have to change. It is unrealistic to assume that our current system can keep expanding and do an adequate job.

**Ms Fraser:** I agree.

**Senator Day:** My final question is quite unrelated to these questions; it might bring Mr. Kasurak into the discussion.

It has been brought to our attention that female navy uniforms have not been designed with women in mind. Initially it seems a silly thing, but when you think about it in terms of potential safety issues, it becomes more serious. I thought that the policy issue to integrate the Armed Forces without any gender bias had been met long ago. Why would the clothing department not have caught up with that by now?

**Mr. Kasurak:** I do not know. I did note that the Chief of the Defence Staff, when he appeared before you, assured you that he was on the case. It is perhaps something we will look at in the future.

The last army-clothing project that we looked at was the Clothe the Soldier project. The army spent an extensive amount of time making sure that equipment was appropriate for both men and women and for people of all sizes. That is very important when you have so much load-bearing webbing.

The light has gone on for the Armed Forces as a whole. The army has done a reasonable job in ensuring that female soldiers have been taken care of. I simply do not know why the navy is behind.

**Senator Day:** We are not necessarily assuming it was only the navy that was behind. I am asking you this question, because I wonder if there were any financial reasons why a one-size-fits-all approach had been the norm?

**Mr. Kasurak:** We did not look into that. The army appears to have done a reasonably good job in addressing that particular question.

**Senator Day:** You looked at it from an army point of view?

**Mr. Kasurak:** That was a major project. We looked at that project, I believe, in 2000.

**The Chairman:** For the record, this issue also came up with the Canada Customs and Revenue Agency.

**Senator LaPierre:** I have no issues as far as clothing is concerned except that I would like to design them; I could do a better job.

I have several sets of questions. First, I am your spare part person. I know as much about spare parts as I do about everything else. I am interested in chapter 10, particularly paragraphs 10.61 through 10.67. In paragraph 10.64 you wrote:

avez raison, on ne peut pas escorter chaque camion vers un lieu d'inspection secondaire situé à deux kilomètres.

**Le sénateur Day:** C'est bien la conclusion à laquelle nous arrivons également. Des changements s'imposent. Il est irréaliste de supposer que notre système actuel peut continuer à croître et donner de bons résultats.

**Mme Fraser:** Je suis d'accord.

**Le sénateur Day:** Ma dernière question concerne un tout autre sujet. Elle incitera peut-être M. Kasurak à intervenir.

On nous a signalé que les uniformes destinés aux femmes de la marine n'ont pas été conçus pour des femmes. La chose peut paraître plutôt saugrenue, mais elle devient plus sérieuse lorsque l'on songe aux répercussions possibles sur la sécurité. Il me semblait que la politique d'intégration des forces armées sans sexisme était en application depuis longtemps. Comment se fait-il que les services vestimentaires n'ont pas été mis au courant?

**M. Kasurak:** Je ne le sais pas. Je sais toutefois que le chef de l'état-major de la Défense a dit qu'il s'occupait de régler cette question lorsqu'il a comparu devant vous. Nous allons peut-être nous pencher sur cette question à l'avenir.

Le dernier projet concernant la tenue vestimentaire des forces armées sur lequel nous nous sommes penchés a été le projet «Habillez le soldat». L'armée a passé un temps considérable à veiller à ce que le matériel convienne aussi bien aux hommes et aux femmes de toutes tailles. Il s'agit d'un aspect crucial lorsque l'équipement à sangles prend tant d'importance.

Le signal a été donné pour les forces armées dans leur ensemble. L'armée a fait un assez bon travail pour ce qui est de tenir compte des besoins de soldats de sexe féminin. Je ne sais tout simplement pas pourquoi la marine tire de l'arrière.

**Le sénateur Day:** Nous ne supposons pas nécessairement que c'est la marine qui a du retard. Si je vous pose la question, c'est que je me demande si la norme de la taille universelle était attribuable à des raisons financières.

**M. Kasurak:** Nous ne nous sommes pas penchés sur cet aspect. L'armée semble avoir fait un assez bon travail à cet égard.

**Le sénateur Day:** Vous avez étudié la question dans la perspective de l'armée?

**M. Kasurak:** Il s'est agi d'un projet d'envergure. Nous l'avons étudié en 2000, je crois.

**Le président:** Je signale que la question s'est déjà posée dans le cas de l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

**Le sénateur LaPierre:** Je n'ai rien à dire au sujet de la tenue vestimentaire, sinon que j'aimerais que l'on m'en confie la conception. Il me semble que je pourrais faire un meilleur travail.

J'ai diverses questions à poser. Tout d'abord, je suis en quelque sorte un expert en pièces de rechange, étant donné que j'en sais à peu près autant là-dessus que sur autre chose. Le chapitre 10 m'intéresse, et plus particulièrement les paragraphes 10.61 à 10.67. Au paragraphe 10.64 vous déclarez:

While the performance of the current supply system is low for parts needed urgently, this is constantly high for 30-day requirements. Between 1995 and 2000, the rates remained stable, despite a drop in total demand in two of the three services. Low success rates reflected difficulty of procuring or repairing spare parts and delivering them to the needed location on the tight deadlines.

That is a valid reason why cannot deliver in the necessary time. Therefore, we should not become disturbed by that statement in regards to security and defence matters.

**Ms Fraser:** I would disagree with you. I refer you to the table in exhibit 10.7. When a part is required within 30 days, they can meet that request 92 per cent to 98 per cent of the time. When a part is needed within two days, they have limited success: 34 per cent in the navy, 37 per cent in the army and 45 per cent in the air force. I am referring to an urgent part, perhaps for equipment on deployment somewhere; they need that part urgently because it will affect the mission.

**Senator LaPierre:** What reasons have they come up with in order to account for this? They are, with all due respect, as intelligent as the members of your department. Consequently, they know that if they need a part urgently they need it urgently. The statistics do not tell me what they do.

**Mr. Kasurak:** This is the reason that we put some of these little case studies in the report.

**Senator LaPierre:** I have seen them.

**Mr. Kasurak:** If you look at the case studies, you will find that we were talking about aircraft parts. The supply system does not have enough detailed control over shipments that allow people to identify what should be shipped first. If you have a large number of immediate operational requirements, some of those are more urgent than others, unfortunately. There is not the capacity for them to track that through their system in order to find out where it is, what should go on the plane first and what will be shipped.

In general, we found that the largest problem is in the shipment phase of the logistics chain. That is where the breakdown is occurring according to the case studies.

**Senator LaPierre:** The department has 32 Hercules aircraft; 20 should be available for flying at all times. On page 15 you say that one-third of them are not. Further you state:

The situation was at its worst in 2000-01, when 35 per cent of the time not enough aircraft were serviceable.

Does that delay the shipment?

**Mr. Kasurak:** To the extent that they are dependent on the Hercules, yes, it does. They would be used for in-theatre transport. Many times it is not simply the Hercules, it is the other aircraft as

Bien que le rendement du système d'approvisionnement actuel soit faible lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins urgents en pièces de rechange, il est toujours élevé dans le cas des délais de 30 jours. Entre 1995 et 2000, les taux sont demeurés stables malgré une baisse de la demande totale dans deux des trois armées. Les faibles taux de réussite reflètent la difficulté d'obtenir ou de réparer les pièces de rechange et de les livrer aux endroits voulus dans des délais serrés.

Voilà une raison valable qui explique pourquoi on ne peut livrer en temps voulu. Par conséquent, nous ne devrions pas nous surprendre qu'il y ait des répercussions en matière de sécurité et de défense.

**Mme Fraser:** Je ne suis pas d'accord. Je vous renvoie au tableau de la pièce 10.7. Lorsqu'une pièce est demandée dans les 30 jours, on peut répondre à la demande dans 92 à 98 p. 100 des cas. Lorsque la pièce est demandée dans les deux jours, le taux de réussite est moindre: 34 p. 100 pour la marine, 37 p. 100 pour l'armée de terre et 45 p. 100 pour l'aviation. Lorsque je parle d'une pièce de matériel dont on a un besoin urgent, j'entends par là qu'il s'agit vraisemblablement d'un cas de déploiement, du fait que la disponibilité de la pièce aura une incidence sur la mission.

**Le sénateur LaPierre:** Quelles raisons a-t-on invoquées pour expliquer la chose? Ce sont des gens tout aussi intelligents que ceux de votre ministère, sauf votre respect. Par conséquent, ces gens-là savent que s'il leur faut une pièce d'urgence, c'est qu'on en a un urgent besoin. Les données statistiques ne m'expliquent pas la situation.

**M. Kasurak:** Voilà pourquoi nous intégrons certaines de ces études de cas à notre rapport.

**Le sénateur LaPierre:** J'en ai pris connaissance.

**M. Kasurak:** Les études de cas portent sur des pièces d'aéronef. Or, le système d'approvisionnement n'assure pas un contrôle suffisamment détaillé des expéditions pour permettre aux gens de déterminer ce qui doit être expédié en priorité. Parmi toute une série d'exigences opérationnelles immédiates, certaines d'entre elles sont plus urgentes que les autres, malheureusement. Les responsables n'ont pas la capacité d'assurer un suivi pour déterminer où est telle ou telle pièce, et laquelle devrait être mise à bord de l'avion et expédiée en priorité.

D'une manière générale, nous avons constaté que la partie la plus problématique du circuit logistique était la phase de l'expédition. Voilà où surviennent les défaillances selon les études de cas.

**Le sénateur LaPierre:** Le ministère dispose de 32 Hercules et 20 d'entre eux devraient être en état de voler en tout temps. À la page 17, vous constatez que le tiers d'entre eux ne le sont pas. Vous déclarez plus loin que:

La pire situation s'est produite en 2000-2001, quand il n'y avait pas assez d'aéronefs utilisables 35 p. 100 du temps.

Cela a-t-il pour effet de retarder les expéditions?

**M. Kasurak:** C'est le cas, en effet, dans la mesure où les expéditions dépendent des Hercules. Ces aéronefs servent pour le transport sur le théâtre d'opération. Dans bien des cas, il s'agit

well. Parts are shipped on the airbus aircraft and sometimes commercially.

Certainly not having the tactical aircraft available will make things worse. However, even if they were all available, the evidence indicates that there will still be a problem because those shipments cannot be tracked appropriately.

**Senator LaPierre:** Let us say that I am a commander, and I need a part quickly. Surely there must be a process whereby everyone is informed that I need this part immediately. I see this in the movies all the time. It seems to me there must be someone in the military that realizes that this is important and they do things quickly. Do our Armed Forces operate that way?

**Mr. Kasurak:** They have a version of that called “immediate operational requirement.” However, if service tends to be poor, users will put too much into that category; it then becomes more difficult to manage.

If you look at exhibit 10.11 on page 20, you will see some of the problems that our forces encountered in Operation Palladium in Bosnia. The troops reported on several occasions, that they had ordered helicopter parts, and the parts had not been placed on the first available flight. There is a breakdown in the transportation system.

**Senator LaPierre:** Could that be bureaucracies?

**Mr. Kasurak:** Absolutely.

**Senator LaPierre:** That brings me to another bureaucracy. I will leave the Armed Forces aside for the moment.

[Translation]

Ms Fraser, on page 5 of your opening remarks you say that the decisions made at the border regarding travellers entering Canada are based on an assessment of risk, and officers need information to make them. You found that they did not have the information they needed to do that adequately. You mentioned that one of the reasons for that was because the computers do not talk to each other.

**Ms Fraser:** That is correct.

**Senator LaPierre:** How can that still be the case in 2001?

**Ms Fraser:** The systems are not new. They were designed to fulfil a specific requirement not necessarily in anticipation of today’s requirements. Substantial amounts of money would have to be invested to standardize the system. It is a major project.

non seulement d’Hercules, mais d’autres aéronefs également. Certaines pièces sont expédiées par l’airbus et parfois sur des vols commerciaux.

Il est certain que la non-disponibilité d’aéronefs tactiques aggrave à la situation. Cependant, même s’ils étaient disponibles, il semble d’après nos renseignements qu’un problème continuerait d’exister du fait que les expéditions ne peuvent être suivies à la trace comme il se doit.

**Le sénateur LaPierre:** Supposons que je sois un commandant et que j’aie besoin d’une pièce rapidement. Il existe certainement un processus qui permettrait à tout le monde d’être informé de mon besoin immédiat. C’est bien ce qui se passe constamment au cinéma. Il me semble que quelqu’un quelque part dans les forces armées doit se rendre compte qu’il s’agit d’une demande importante et agir sans délai. Est-ce bien comme cela que les choses fonctionnent dans nos forces armées?

**M. Kasurak:** Elles appellent cela un «besoin opérationnel immédiat». Cependant, si le service tend à laisser à désirer, les usagers feront trop appel à cette catégorie, ce qui compliquera la gestion.

Si vous vous reportez à la pièce 10.11 à la page 24, vous constaterez certains des problèmes que nos Forces ont éprouvés en Bosnie dans le cadre de l’opération Palladium. Les troupes ont signalé à plusieurs reprises qu’elles avaient commandé des pièces d’hélicoptère et que ces pièces n’avaient pas été placées à bord du premier vol disponible. Il s’est agi d’une défaillance du système de transport.

**Le sénateur LaPierre:** Se peut-il que la chose soit attribuable à la bureaucratie?

**M. Kasurak:** Tout à fait.

**Le sénateur LaPierre:** Puisque nous sommes sur le sujet des bureaucraties, permettez-moi d’aborder brièvement un autre sujet que celui des forces armées.

[Français]

Madame Fraser, à la page 6 de la version française de vos remarques vous dites que les décisions aux frontières du Canada pour les voyageurs arrivant au Canada sont fondées sur l’évaluation des risques et les agents ont besoin d’information pour prendre ces décisions. Vous avez constaté qu’ils n’avaient pas l’information nécessaire pour faire cela adéquatement. Vous avez mentionné qu’une des raisons pour laquelle cela était le cas, c’était parce que les ordinateurs ne se parlent pas.

**Le sénateur Fraser:** Effectivement.

**Le sénateur LaPierre:** Comment se fait-il que ce soit encore le cas en 2001?

**Mme Fraser:** Ces systèmes ne sont pas récents. Ils ont été créés pour répondre à un besoin donné sans nécessairement prévoir les besoins d’aujourd’hui. Il faudrait investir des sommes importantes pour avoir un système uniforme. Il s’agit d’un projet assez important.

[English]

**Senator LaPierre:** Is it possible for you in the accountability process to assess the mindset of people? Information is power. Anyone who knows anything about the history of bureaucracies knows that the first thing you hang on to is information. That is where the power lies. The power lies with the electorate of your minister, et cetera.

I suspect all these systems were devised not to speak to each other in the first place. I understand that a system is now being developed that will make it possible for computers to talk to each other.

**Mr. Minto:** You have to go back into history a bit. Remember, the customs tradition has been that when the truck arrives at the border, you inspect it, and the person pays the customs and leaves. That has traditionally been the way of doing business.

However, NAFTA increased trade with the U.S. so much that a new way of doing business had to be developed. The lineups were getting longer and longer. What we are doing now is similar to what we do with income tax or self-assessments; the broker sends forward the information that a truck is en route carrying certain goods, asks to have it cleared, and makes arrangements for payments at a later date. It is a very good concept, with trucks coming in and identifying themselves. They come in and out of the system quickly, and the filing is done later.

The problem is that the computer system has not kept up with the concept. There was a quick move to implementing forced compliance verification, for example, but they have not developed the computer systems to help them do it. We were astonished, for example, when we started asking them for information. We asked how many years of information they had, and they only had three. We have been doing this for 100 years. The point is that this information was not kept and put together.

**Senator LaPierre:** We are talking about people as well.

[Translation]

The comments made in paragraph 17 of Ms Fraser's brief refer to individuals arriving at our borders. When Mr. or Mrs. X arrives, the officer does not have any information because the computers do not speak to each other. So the risk can never be assessed, unless they are targeted.

**Ms Fraser:** Yes. We also criticized the Agency with respect to its targeting activities that need to be improved. They did not have all the appropriate information and border officers were not sufficiently informed.

[English]

Do they have access to the information of a composite of a person who might be a terrorist?

[Traduction]

**Le sénateur LaPierre:** Dans votre examen du processus de reddition de comptes, êtes-vous en mesure d'évaluer l'état d'esprit des gens? L'information, c'est le pouvoir. Toute personne qui connaît l'histoire des bureaucraties sait fort bien que l'information est le bien le plus précieux. Voilà où réside le pouvoir. Le pouvoir repose dans l'électorat de votre ministre, et cetera.

Je soupçonne que l'on a conçu tous ces systèmes de manière à ce qu'ils ne puissent pas communiquer entre eux. Je crois savoir qu'on met actuellement au point un système qui leur permettra de communiquer.

**M. Minto:** Il faut remonter un peu en arrière. Par le passé, le camion arrivait à la frontière, on l'inspectait, les droits de douane étaient acquittés et le camion quittait le poste. Voilà comment on avait l'habitude de faire les choses aux douanes.

Cependant, le commerce avec les États-Unis a augmenté à tel point à cause de l'ALENA qu'il a fallu trouver une nouvelle façon de faire les choses. Les queues devenaient de plus en plus longues. La pratique actuelle ressemble à ce qui se fait pour l'impôt sur le revenu ou en matière d'autocotisation. Le courtier transmet à l'avance l'information selon laquelle un camion se dirige vers le poste de douanes et transporte certaines marchandises; il demande le dédouanement et prend des mesures pour que le paiement soit effectué à une date ultérieure. Cela fonctionne très bien. Les camions arrivent et sont identifiés. Les entrées et les sorties se font rapidement et les opérations bureaucratiques sont effectuées plus tard.

Malheureusement, le système informatique n'a pas été adapté au nouveau système. La mise en oeuvre de la vérification de conformité forcée a été très rapide, par exemple, mais on n'a pas mis au point les systèmes informatiques d'appui. Lorsque, par exemple, nous avons demandé pour combien d'années l'information était disponible, on nous a répondu à notre grand étonnement qu'elle l'était pour trois ans. Pourtant, nous faisons cela depuis 100 ans. Tout cela pour dire que l'information n'était pas conservée et regroupée.

**Le sénateur LaPierre:** Nous parlons également des personnes.

[Français]

Au paragraphe 17 du mémoire de Mme Fraser, les remarques étaient dirigées aux individus qui arrivent à nos frontières. Alors lorsque M. ou Mme X arrive, l'agent n'a aucune information parce que les ordinateurs ne se parlent pas. On ne peut donc jamais évaluer le risque, à moins qu'on les cible.

**Madame Fraser:** Effectivement. On a critiqué aussi l'Agence au sujet de ces activités de ciblage qui avaient besoin d'amélioration, qu'ils n'avaient pas tous les renseignements appropriés et que les agents aux frontières n'étaient pas suffisamment informés.

[Traduction]

Ont-ils accès à l'information concernant une sorte de portrait robot d'un terroriste?

**Ms Fraser:** I do not know if they do or do not. We did not look at that when we did our audit in 2000. For example, when you go through the land crossing there a reader.

[*Translation*]

We discovered that in one third of all cases, the licence plate reader did not work. The officers were not able to read the licence plates. And that is at the base of the current system. So more emphasis must be placed on the systems and on enhanced communication. I will bear in mind your very interesting comments on the culture and the individuals.

**Senator LaPierre:** You will have to look at that as well.

[*English*]

**Mr. Minto:** When we did the audit dealing with travellers coming over the border, there was a problem with key information systems there as well. We wanted to find the problem. The point is that in terms of the profile you are talking about, customs needs information on criminal records, drivers' licences, vacant plates, stolen cars, et cetera. The responsibility for compiling this information was with the RCMP. In the year 2000 when we wrote the chapter on customs, we did a chapter on the RCMP. We found that the information that the RCMP was putting into the system was delayed. I will read to you:

There have been delays of two months to more than five months in entering records of new criminals and new crimes of "old" criminals into the system.

Some files have taken over five months.

A study completed in 1999 noted that the system is accessible only about 89 per cent of the time

Remember that the customs officer is working in real-time. He does not know who is coming. He has to get into the system, make a decision and go on to the next person.

**Senator LaPierre:** I read all of this, and at first I was rather scared. However, in the end we always deliver. There is no brick wall. We deliver. We have always done that since the First World War. At the last minute, we jumped in and we did better than almost every country, except the two bigger countries, the United States and Great Britain. In a sense, Canadians take a lot of security in knowing that the Canadian Forces are able to meet their commitments. There are always maintenance problems that are really not that crucial to meeting the end of the day. How do you deal with that? It is a reality.

**Ms Fraser:** We have only looked at the equipment part. I cannot comment on the rest.

A great deal of effort goes into ensuring that the equipment that is deployed is adequate, but there are costs to that. Either maintenance schedules are not being met or training exercises are not being conducted at home.

**Mme Fraser:** Je ne saurais vous le dire. Nous n'avons pas abordé cet aspect lors de notre vérification de 2000. Par exemple, aux postes frontaliers terrestres, il y a un lecteur.

[*Français*]

On a découvert que dans un tiers des cas, la lecture des plaques d'immatriculation ne fonctionnent pas. Les agents ne sont pas capables de lire les plaques. C'est quand même la base du système actuel. Alors, il faut mettre plus d'efforts dans les systèmes et une meilleure communication. Je retiens vos remarques très intéressantes sur la culture et les individus.

**Le sénateur LaPierre:** Vous allez devoir regarder cela aussi.

[*Traduction*]

**M. Minto:** Lors de notre vérification des voyageurs qui traversaient la frontière, nous avons également constaté un problème pour ce qui est de certains systèmes d'information clés. Nous voulions trouver le problème. Pour établir le profil dont vous parlez, les services des douanes doivent disposer de renseignements sur les casiers judiciaires, les permis de conduire, les plaques d'immatriculation non attribuées, les automobiles volées, et cetera. Or, durant l'année 2000, au cours de laquelle nous avons rédigé le chapitre sur les douanes, nous avons également rédigé un chapitre sur la GRC. Nous avons constaté des retards dans l'acheminement par la GRC de renseignements destinés au système. Voici ce que nous avons dit:

Il y a eu des retards de deux à plus de cinq mois dans l'inscription des nouveaux criminels ou de nouveaux crimes dans le système.

Dans certains cas, les retards ont été supérieurs à cinq mois.

D'après une étude achevée en 1999, le système n'est accessible que durant 89 p. 100 du temps environ.

Il ne faut pas perdre de vue que l'agent des douanes travaille en temps réel. Il ne sait pas qui va se présenter. Il doit interroger le système, prendre une décision et passer à la personne suivante.

**Le sénateur LaPierre:** Après avoir lu tout ceci, j'étais plutôt inquiet au départ. Cependant, nous finissons par livrer la marchandise. Il n'est pas question ici d'un mur de brique. Nous avons toujours réussi à livrer la marchandise depuis la Première Guerre mondiale. Nous sommes entrés dans la mêlée à la dernière minute et nous avons su faire mieux que pratiquement tous les autres pays, sauf les deux plus grands, les États-Unis et la Grande-Bretagne. En ce sens, les Canadiens sont rassurés de savoir que les Forces canadiennes sont en mesure de respecter leurs engagements. Il y a bien entendu des problèmes de maintenance, mais ils ne sont pas suffisamment importants pour compromettre l'objectif. Que pensez-vous de cet aspect bien concret?

**Mme Fraser:** Nous ne nous sommes penchés que sur l'équipement. Je n'ai aucun commentaire à formuler pour ce qui est du reste.

Des efforts très considérables sont consentis pour que l'équipement déployé soit à la hauteur, mais il y a un prix à payer. On retarde les programmes de maintenance ou on néglige les exercices de formation ici au Canada.

What disturbs me is the number of vacant positions in maintenance personnel and the number of people who are working without the qualifications required of their rank. I do not think that builds a strong organization. We do not find these people on the corner of the street. Money is not the only solution to this problem. The department itself has estimated that it will take several years to correct that human resource issue.

While the government is continuing and the Canadian Forces are continuing to maintain equipment that is being deployed, I do not think this is an optimal situation. Maintenance must be improved and people have to be recruited. These problems must be addressed because it will take several years to correct them.

**Senator LaPierre:** Two things may be missing. The first has to do with the political imperatives determined by the Canadian people through their electoral democracy. Second, there are budgetary imperatives determined by the Canadian people. The Canadian Armed Forces must operate within these imperatives. It seems to me that your report ought to operate within those imperatives as well. I find that you do not. Am I wrong?

You go to an optimal position as if the Armed Forces had all the money on the planet. They have to operate within very definite parameters of what they are told to do, as Senator Banks suggested at the outset. Your report must reflect how well they have done within these parameters? I do not find that here. Should I have?

**Ms Fraser:** You are correct. We do not comment on policy. We will only look to see if the policy of the government as decided is being administered and implemented as such. For many years, the office has commented that there is a gap between the policy that the government is giving itself for the Armed Forces and the level of funding. That has to be resolved. That is not up to us.

We can only indicate to parliamentarians that there is an anomaly there and that it must be addressed.

When we talk about constraints within a system, I would expect in organizations managing \$11 billion that there would be adequate management. I do not think any of us are asking for a great thing. I would expect them to know what is the readiness of their equipment. I find it inappropriate that the audit office is coming and saying what the readiness of the equipment is. I do not think we should be doing that job, quite frankly.

**Senator LaPierre:** As I was listening to you, I was thinking that surely we are equipping these people and training them to go and defend us somewhere.

We cannot arm them with a book as big as this building so that they can fill out the forms to satisfy the demands of these reports.

**Ms Fraser:** I agree with that, and I do not think that is what we are asking for.

Je dois dire que je m'inquiète du nombre de postes vacants pour le personnel de maintenance et du nombre de personnes qui travaillent sans les compétences qui devraient correspondre à leur rang. Ce n'est pas comme cela que l'on construit une organisation forte. Ce genre de compétence ne se trouve pas à tous les coins de rue. L'argent n'est pas la seule solution à ce problème. Les responsables du ministère disent eux-mêmes qu'il leur faudra plusieurs années pour surmonter cette insuffisance sur le plan des ressources humaines.

Même si le gouvernement et les forces armées du Canada continuent d'assurer la maintenance de l'équipement déployé, je ne crois pas qu'il s'agisse d'une situation optimale. Il faut améliorer la maintenance et recruter des gens. Il y a lieu de s'attaquer à ces problèmes étant donné qu'il faudra plusieurs années pour corriger la situation.

**Le sénateur LaPierre:** Il y a peut-être deux ingrédients manquants. Tout d'abord, les impératifs politiques définis par la population canadienne par le truchement du processus électoral démocratique. Deuxièmement, les impératifs budgétaires définis par la population canadienne. Les Forces armées canadiennes doivent respecter ces impératifs. Il me semble que votre rapport devrait en tenir compte également. Je constate que ce n'est pas le cas. Ai-je tort?

Vous semblez partir de l'hypothèse que les forces armées disposent de ressources financières illimitées. Or, elles doivent fonctionner dans le cadre des limites très concrètes qui leur sont imposées, comme le sénateur Banks l'a fait valoir dès le départ. Votre rapport ne doit-il pas nous expliquer quels ont été les résultats compte tenu de l'ordre de priorités imposé? Ce n'est pas ce que j'ai constaté. Ai-je raison d'être déçu?

**Mme Fraser:** Vous avez raison de dire que nous ne formulons aucun commentaire au sujet de la politique. Nous nous bornons à déterminer si la politique du gouvernement est administrée et mise en oeuvre. Voilà de nombreuses années que le bureau déclare qu'il existe un écart entre la politique du gouvernement concernant les forces armées et le niveau de financement. Il y a là un problème à résoudre. Il ne nous appartient pas de le faire.

Nous ne pouvons que signaler aux parlementaires qu'il y a là une anomalie qu'il faut corriger.

Pour ce qui est des contraintes que peut comporter le système, je m'attends à ce qu'une organisation qui gère 11 milliards de dollars soit bien gérée. Je ne crois pas que nous demandons l'impossible. Je m'attends à ce que les responsables connaissent la disponibilité opérationnelle de leur équipement. Il me semble inopportun que ce soit le bureau de vérification qui définisse la disponibilité opérationnelle de l'équipement. Franchement, cette tâche ne nous revient pas.

**Le sénateur LaPierre:** À mesure que je vous écoutais, je me disais qu'il fallait certainement équiper et former nos gens pour qu'ils puissent nous défendre là où il est nécessaire de le faire.

Il ne faut pas que nous leur imposions un fardeau de paperasse excessif.

**Mme Fraser:** Je suis d'accord là-dessus et je ne crois pas que c'est ce que nous demandons.

**Mr. Kasurak:** As to your question about whether the audit office should use the Canadian Forces own standards of assessment, I agree. However, when we did this audit, they did not have any standards.

**Senator Banks:** They what?

**Mr. Kasurak:** They had no standards for equipment and materiel readiness. We measured them: we went around to the units and asked them what they would aim for and they said that, in the case of army units, they should have 75 per cent of their vehicles on the road when in Canada and 90 per cent when deployed. We have used those standards, as informal as they are, in our report. If the Armed Forces had provided us with standards, we would have been more than happy to use them in our audit.

In terms of the long-term consequences, closer management of readiness is a modern requirement. In World War I and World War II, Canadian forces spent a great deal of time training at Salisbury Plain in the U.K. before being deployed. Even then, they had problems. The next time, we may not have that luxury. I believe that it is incumbent on a modern military force to manage readiness more closely than what we found in the case of equipment.

**Senator LaPierre:** Who audits you, madam?

**Ms Fraser:** I am glad you asked.

**Senator LaPierre:** Who sits down and says this woman has made sense and the department has made sense. Are you audited to the same level as everywhere else?

**Ms Fraser:** We have a financial audit done every year; we produce a performance report that is reviewed by a committee of the other place; and we have a hearing on our performance, where we have more than a few.

**Senator LaPierre:** Here in the senate? We will arrange that.

**Ms Fraser:** I will be quite pleased to come to the Senate and talk about our performance.

**The Chairman:** I have a couple of brief questions that have to do with recruiting and training. The first has to do with your recommendation that there be an increased recruiting of personnel in specialized and maintenance trades. If we increased the number of specialized trades, would the Armed Forces have the capacity and resources to do formal training and on-the-job training to meet this increased demand?

**Mr. Kasurak:** The short answer is: not for a while. The training system relies on taking people from operational units to augment the training system. It is the dog chasing its tail to a

**M. Kasurak:** Vous nous avez demandé si le bureau de vérification doit utiliser comme normes d'évaluation celles des Forces canadiennes elles-mêmes. C'est tout à fait le cas. Cependant, au moment de la vérification, de telles normes n'existaient pas.

**Le sénateur Banks:** Que s'est-il donc passé?

**M. Kasurak:** Les responsables des Forces canadiennes n'avaient pas de normes en matière de disponibilité opérationnelle du matériel. Nous les avons donc formulées de façon quantitative en demandant aux représentants des diverses unités quels seraient leurs objectifs. Ils nous ont déclaré, dans le cas des unités de l'armée, que 75 p. 100 des véhicules devaient être en état de circuler au Canada et 90 p. 100 en situation de déploiement. Nous nous sommes inspirés de telles normes dans notre rapport, même si elles sont plutôt officieuses. Si les forces armées nous avaient fourni des normes, nous aurions été plus que satisfaits de nous en servir pour notre évaluation.

Pour ce qui est maintenant des conséquences à long terme, une gestion plus serrée de la disponibilité opérationnelle est certainement indispensable aujourd'hui. Au cours de la Première Guerre mondiale et de la Seconde Guerre mondiale, les Forces canadiennes ont consacré un temps considérable à l'entraînement, à Salisbury Plain au Royaume-Uni, avant d'être déployées, et même à cela, elles n'ont pas échappé à certains problèmes. La prochaine fois, nous ne pourrions peut-être pas nous permettre un tel luxe. J'estime que toute force militaire moderne doit gérer de plus près sa disponibilité opérationnelle que ce que notre vérification nous a permis de constater en matière de gestion du matériel.

**Le sénateur LaPierre:** Et vous, madame, qui vous vérifie?

**Mme Fraser:** La question est excellente.

**Le sénateur LaPierre:** Qui nous dit que cette femme dit des choses sensées et que ce que le ministère avance est sensé? Faites-vous l'objet d'une vérification comparable à celle à laquelle tous sont soumis?

**Mme Fraser:** Une vérification financière est faite chaque année; nous rédigeons un rapport sur le rendement qui est étudié par un comité de l'autre endroit; et nous tenons des audiences sur nos résultats, à plus d'une occasion.

**Le sénateur LaPierre:** Ici au Sénat? Nous pouvons certainement organiser cela.

**Mme Fraser:** Je me ferai un plaisir de discuter de nos résultats avec les sénateurs.

**Le président:** J'ai quelques questions à poser en matière de recrutement et de formation. La première a trait à votre recommandation selon laquelle il convient de recruter davantage de personnes de métiers spécialisés et de métiers d'entretien. Si nous augmentions le nombre de personnes ayant des métiers spécialisés, les forces armées seraient-elles en mesure d'assurer la formation théorique et la formation pratique pour répondre à la demande accrue?

**M. Kasurak:** Pour répondre en quelques mots, je dirais que ce ne serait pas le cas durant un certain temps tout au moins. Pour accroître les capacités de formation, il faut recruter des formateurs

certain extent. You have to have people in the door to some extent; people to plug the holes. At that stage you can begin to ramp up training, but it will be sequential. It will not be quick and easy.

**The Chairman:** Your report states:

... that maintenance personnel may need up to two years on the job before they can work unsupervised, and another five to qualify in a specific expertise.

Are the standards too stringent to become a technician?

**Mr. Kasurak:** I do not believe so. They have high standards as evidenced by the willingness of industry to go in and raid Canadian Forces wherever they can. I do not believe the standards are too high.

The training burden, according to one of the departmental witnesses that appeared before you recently, has become too much. When we have done audits of that in the past, it was not that the standards were too high, but that they had become too broad. People kept adding other things for people to know, until finally the training burden became too great.

**The Chairman:** Coming back to Ms Fraser's earlier comment, I quote:

Overall, we found that military personnel had not taken 38 per cent of the specialty courses required for the positions they were working in. Broken down by service, the figures were 27 per cent in the Navy, 36 per cent in the Air Force, and 61 per cent in the army.

That is a frightening statement. Is all of this specialized training required? You said that it is either expand the size of the training system or require less training. Which is it?

**Mr. Kasurak:** We collected this information from 49 units. They felt the training was required and they suggested that there was additional supervisory training, first-aid training and things that we did not include in our audit because they were not core. My feeling is that the training system should police whether the training is required, and the people in the units told us they thought it was. That is the best answer we can give you with the information we collected in this audit.

**Senator Kenny:** You pointed out in your report that, in most maintenance organizations, there is a shortage of personnel and that of the personnel that are there, a large number are not qualified to do the job. Should they be shutting down? Should they simply say that they are unable to do this because they are not qualified? Is that happening?

parmi les unités opérationnelles. Cela me fait penser au chien qui court après sa queue. Il faut recruter dans une certaine mesure, ne serait-ce que pour combler les vacances. À ce moment-là, on est en mesure d'accroître l'effort de formation, mais cela n'arrivera pas du jour au lendemain de toute manière. Ce ne sera ni rapide ni facile.

**Le président:** Vous déclarez dans votre rapport que:

[...] le personnel d'entretien doit accumuler jusqu'à deux ans d'expérience de travail avant de pouvoir travailler sans supervision, et cinq années de plus avant d'acquérir les compétences voulues pour exercer une spécialité.

Les normes imposées aux apprentis techniciens sont-elles trop sévères?

**M. Kasurak:** Je ne le crois pas. Les normes sont effectivement élevées, et j'en veux pour preuve les tentatives constantes de l'entreprise privée pour attirer les techniciens des Forces armées canadiennes. Je ne crois cependant pas que les normes sont trop élevées.

Le fardeau de la formation est devenu beaucoup trop lourd, selon un témoin du ministère qui a comparu devant vous récemment. D'après nos vérifications antérieures, il semble que les normes ne soient pas trop élevées, mais plutôt qu'elles soient trop larges. On ne cesse d'ajouter des connaissances à acquérir, et le fardeau de la formation finit par devenir trop considérable.

**Le président:** Pour revenir aux commentaires formulés plus tôt par Mme Fraser, je cite ce qui suit:

En général, nous avons remarqué que 38 p. 100 des cours de spécialisation requis pour les postes qu'occupaient les militaires n'avaient pas été suivis par ces derniers. Les pourcentages s'établissaient comme suit dans chaque armée: 27 p. 100 dans la Marine, 36 p. 100 dans la Force aérienne et 61 p. 100 dans l'Armée de terre.

Voilà qui fait frémir. Toute cette formation spécialisée est-elle nécessaire? Vous avez dit qu'il fallait soit élargir le système de formation, soit exiger moins de formation. Quoi donc choisir?

**M. Kasurak:** Nous avons réuni les renseignements auprès de 49 unités. Les représentants de ces unités estimaient que la formation était nécessaire et ils ont même fait savoir que d'autres types de formation, en matière de surveillance, de premiers soins et d'autres aspects qui ne faisaient pas partie des besoins essentiels seraient également souhaitables. À mon avis, le système de formation doit déterminer quels sont les besoins, et les représentants des unités nous ont déclaré quels étaient ces besoins. Voilà la meilleure réponse que nous pouvons vous fournir compte tenu des renseignements que nous avons réunis dans le cadre de la vérification.

**Le sénateur Kenny:** Vous avez signalé que, dans la plupart des organisations de maintenance, il y avait une pénurie de main-d'oeuvre et qu'une bonne partie de la main-d'oeuvre disponible n'avait pas les compétences voulues pour effectuer le travail. Ces gens-là devraient-ils donc fermer boutique? Devraient-ils tout simplement reconnaître qu'ils sont incapables de faire le travail puisqu'ils n'ont pas les compétences voulues pour le faire? Est-ce que cela arrive?



**Mr. Kasurak:** Well, the fact that maintenance backlogs are building up indicates that that is where it is headed. The supervisors have to work harder and the excess then becomes a maintenance backlog.

**Senator Banks:** This is not an insult to the people who are doing their best, but if there is 61 per cent who have not taken the speciality courses that they are required to take, does this not mean that they are putting people's lives in danger?

**Mr. Kasurak:** No. The training comes in several segments. One segment requires you to be qualified in your occupation and rank. I think the numbers that we present, say that about 15 per cent of people are missing some of that training.

**Senator Banks:** It is not that they do not know how to do the main job?

**Mr. Kasurak:** They may not have all the training necessary to do their main job unsupervised. This passes a burden on to the supervisors, who have to supervise more closely, have to work longer hours, and that is where this burden has gone. The 61 per cent you quoted are specialty courses required to do work in that particular unit, so they require a certain number of people to have that training in the unit. Once again, it appears to us that the burden is being passed on to fewer and fewer people. Thus, we end up with conditions of service problems and higher attrition.

**Senator Banks:** I have two short questions. I want to follow up with Senator LaPierre's question.

Let us say that this is a private enterprise, that I am the CEO and that you have come to report to me about the state of readiness and operability of a function of this factory. I need to know this. Are you telling me that I have not given that function enough money to do its job? Or are you telling me that they are not prioritizing the \$11.0 million that I have given them?

Are you saying to me that I must give them \$12.3 million, or are you saying they are mismanaging the \$11.0 million? One or the other is true.

I gave them an \$11-billion budget last year and they spent \$12.3 in order to meet some perceived level of preparedness. Are you telling me to give them more money or that they blew the management?

**Ms Fraser:** We are telling you that what you are asking them to do and the budget you were giving them, do not jive.

**Senator Banks:** So we have to give them more money?

**Ms Fraser:** Or you have to redefine what you are asking them to do.

**Senator Banks:** Or lower our expectations?

**Mr. Kasurak:** Or make the factory more efficient.

**Ms Fraser:** Probably a combination of the two.

**Senator Banks:** The answer is all of the above.

**M. Kasurak:** Eh bien, étant donné que les arriérés augmentent en matière de maintenance, il semble bien que nous nous dirigeons vers ce genre de situation. Les surveillants doivent travailler plus fort et les travaux de maintenance qu'on n'arrive pas à effectuer s'ajoutent à l'arriéré.

**Le sénateur Banks:** Ne s'agit-il pas là d'une insulte adressée aux personnes qui font de leur mieux? Si 61 p. 100 des gens n'ont pas suivi les cours spécialisés qui sont exigés d'eux, cela ne veut-il pas dire qu'ils mettent en danger la vie d'autres personnes?

**M. Kasurak:** Non. La formation est donnée en plusieurs parties. Selon un programme de formation, les militaires doivent avoir reçu la formation nécessaire pour leur occupation et leur grade. Je pense que, d'après nos chiffres, 15 p. 100 des effectifs n'ont pas reçu toute cette formation.

**Le sénateur Banks:** Ce n'est pas qu'ils ne savent pas comment faire leur travail?

**M. Kasurak:** Ils n'ont peut-être pas reçu toute la formation nécessaire pour accomplir leur tâche principale sans surveillance. Cela veut dire que les surveillants doivent surveiller de plus près et travailler des heures plus longues. Le chiffre de 61 p. 100 que vous avez cité porte sur des cours spécialisés pour l'unité particulière et il faut qu'un certain nombre de membres de l'unité aient reçu cette formation. Il nous a semblé encore une fois que la responsabilité est transmise à de moins en moins de gens. À cause de cela, il y a des problèmes de service et un taux d'attrition plus élevé.

**Le sénateur Banks:** J'ai deux brèves questions. Je voudrais poursuivre dans la même veine que le sénateur LaPierre.

Supposons qu'il s'agisse d'une entreprise privée dont je suis le PDG et que vous venez me faire rapport sur l'état de préparation et d'exploitabilité d'une partie de l'usine. Je dois savoir ce qu'il en est. Voulez-vous me dire que je n'ai pas donné assez d'argent au service pour qu'il fasse le travail? Ou bien voulez-vous dire que le ministère n'affecte pas les 11 millions de dollars que je leur ai donnés selon les priorités établies?

De deux choses l'une, ou bien je dois donner au ministère 12,3 millions de dollars ou bien il gère mal les 11 millions de dollars qu'il a reçus.

L'année dernière, le ministère a reçu un budget de 11 milliards de dollars et il en a dépensé 12,3 pour atteindre certains objectifs perçus d'état de préparation. Voulez-vous me dire qu'il faudrait lui donner plus d'argent ou qu'il a mal géré son budget?

**Mme Fraser:** Nous vous disons que le budget de la défense ne correspond pas à ce que vous demandez au ministère de faire.

**Le sénateur Banks:** Nous devons donc lui donner plus d'argent?

**Mme Fraser:** Ou bien vous devez redéfinir son rôle.

**Le sénateur Banks:** Ou réduire nos attentes?

**M. Kasurak:** Ou rendre l'usine plus efficace.

**Mme Fraser:** Probablement les deux en même temps.

**Le sénateur Banks:** Autrement dit, toutes mes hypothèses sont fondées.

**Mr. Kasurak:** It depends on the rate at which you can address the things that you can change. We talked a little bit about Alternate Service Delivery that is making the factory more efficient. It is working but not very quickly. The other difference here, as we have continued to state, is that you have not exactly said what you want the factory to produce.

**Senator Banks:** We have not said what you think we ought to say.

**Ms Fraser:** We would expect in readiness, for instance, that there would be targets and standards.

**Senator Banks:** Is that a reasonable expectation of our army, navy and air force?

**Ms Fraser:** People are working to set their own. It is better that somebody tell them what it should be.

**Senator Banks:** Let them who can first identify the target with some accuracy that is good for two years from now step forward.

You state:

10.26 Navy. While the Navy has the raw data, it does not compile statistics on the availability of its key systems.

And at paragraph 10.31 you wrote:

Given that data for 1999 and 2000 were incomplete, we looked at data from 1989 to 1998.

And in paragraph 10.34 you stated:

Statistics for 1 Canadian Mechanized Brigade Group were not available.

In paragraph 10.36:

The Air staff stopped producing reports on operational availability

Concerning the navy, in paragraph 10.43 you wrote:

Lack of data meant we could not determine the maintenance effort required to achieve these activity rates

Are you satisfied that these shortcomings will be addressed or will they continue? Are you satisfied that they will start getting this information so that proper management can be put into place?

**Ms Fraser:** As I mentioned in my opening comments, there are some new systems coming online that should address some of these issues.

**Senator Banks:** They are a long way down the line though.

**Ms Fraser:** They are a way down the line and we do not have detailed action plans for all the recommendations.

**Senator Banks:** In the mean time, have they said they will write them down?

**Ms Fraser:** No.

**M. Kasurak:** Cela dépend de l'allure à laquelle on peut s'occuper des choses qu'on peut changer. Nous avons parlé un peu des différents modes de prestation de service qui améliorent l'efficacité de l'usine. Cela fonctionne, mais pas très rapidement. L'autre problème, comme nous l'avons toujours soutenu, c'est que vous n'avez pas exactement expliqué ce que vous voulez que l'usine produise.

**Le sénateur Banks:** Nous n'avons pas dit ce que vous pensez que nous devrions dire.

**Mme Fraser:** Par exemple, pour être en état de préparation, il nous semble qu'il faudrait avoir des cibles et des normes.

**Le sénateur Banks:** Peut-on vraiment s'attendre à cela de la part de notre armée, de notre marine et de notre force aérienne?

**Mme Fraser:** Les membres du service essaient de fixer leurs propres cibles. Ce serait préférable que quelqu'un leur dise ce que ces cibles devraient être.

**Le sénateur Banks:** Que ceux qui peuvent identifier avec exactitude une cible pour les deux prochaines années s'avancent.

Vous dites ceci:

10.26 Marine. Bien que la Marine dispose des données brutes sur la disponibilité de ses principaux systèmes, elle n'établit pas de statistiques à ce sujet.

Ensuite, au paragraphe 10.31, vous dites ceci:

Comme les données de 1999 et l'an 2000 étaient incomplètes, nous avons examiné les données de la période allant de 1989 à 1998.

Et, au paragraphe 10.34, vous dites ceci:

Les statistiques du 1er Groupe-brigade mécanisé du Canada n'étaient pas disponibles.

Ensuite, au paragraphe 10.36:

L'état-major de la Force aérienne a cessé de produire des rapports sur la disponibilité opérationnelle...

Au sujet de la marine, vous dites ceci au paragraphe 10.43:

En raison du manque de données, nous n'avons pas été en mesure de déterminer les efforts de maintenance nécessaires pour conserver ces taux d'activité...

Pensez-vous que le ministère va combler ces lacunes ou qu'elles vont continuer d'exister? Êtes-vous convaincus que le ministère commencera à obtenir ces données pour pouvoir mieux gérer ces activités?

**Mme Fraser:** Comme je l'ai dit dans mon exposé, on est en train d'installer de nouveaux systèmes qui vont permettre de combler certaines des lacunes.

**Le sénateur Banks:** Cela prendra cependant beaucoup de temps.

**Mme Fraser:** Cela prendra un certain temps et nous n'avons pas de plans d'action détaillés pour répondre à toutes les recommandations.

**Le sénateur Banks:** Entre-temps, le ministère a-t-il dit qu'il y donnerait suite?

**Mme Fraser:** Non.

**The Chairman:** Thank you very much, Senator Banks. Mrs. Fraser, you have been very helpful. You and your staff have provided the committee with a great deal of interesting information. I would like to compliment you on your first report. You have greatly assisted the work of this committee.

Good afternoon and welcome back, whether you are here in the room, watching on television or listening to us on the Internet. This afternoon we continue our study of major defence and national security issues.

My name is Colin Kenny, I am from Ontario and I chair the committee. I will introduce the other members of the committee.

On my far right, I have Senator Banks from Alberta. Sitting beside him is Senator Wiebe from Saskatchewan, and beside him is Senator Cordy from Nova Scotia.

On my far left is Senator LaPierre from Ontario. Beside him is Senator Day from New Brunswick, and I expect we will have Senator Atkins joining us again shortly.

Our committee is the first permanent Standing Senate Committee with a mandate to examine subjects on security and defence. We are conducting a survey of major issues facing Canada and we shall be reporting back to the senate at the end of February.

We began our meeting earlier today and heard from the Auditor General about two reports released last week: one on defence equipment and the other on border security. We shall now hear from the assistant deputy minister of Human Resources from the Department of National Defence. He will be discussing personnel matters.

Three weeks ago, our committee conducted a fact-finding visit to the West where we visited military bases in Esquimalt and Winnipeg to see for ourselves where our forces work, live and train. During our meetings on bases, as well as during hearings here in Ottawa, there have been questions raised about a number of personnel issues: recruitment, retention, quality of life, post-traumatic stress disorder, health services, personnel training and so forth.

Today we hear from headquarters about how the department is addressing these matters. Our next witness is Lieutenant-General Christian Couture. General Couture began his career with the Royal Twenty-second Regiment. He has served three tours of duties in Cyprus. In the former Yugoslavia, he commanded the Fifth Canadian Multinational Brigade that was composed of some 2,800 men and women from Canada the Czech Republic and the United Kingdom.

In April 1998, he assumed the duties of chief of staff to the assistant deputy minister (human resources) and, six months later, became acting deputy minister of human resources. He was appointed to his current post on July 1, 2000.

**Le président:** Merci beaucoup, sénateur Banks. Madame Fraser, votre témoignage a été très utile. Vous et vos adjoints avez fourni beaucoup de renseignements intéressants au comité. Je tiens à vous féliciter pour votre premier rapport. Vous avez contribué beaucoup au travail de notre comité.

La deuxième séance du comité est ouverte. Je vous souhaite encore une fois la bienvenue, que vous soyez ici même dans la salle, que vous nous regardiez à la télévision ou que vous nous écoutiez sur Internet. Cet après-midi, nous allons poursuivre notre étude des principales questions de défense et de sécurité.

Je m'appelle Colin Kenny, je suis originaire de l'Ontario et je suis le président du comité. Je vais présenter les autres membres du comité.

À mon extrême droite, se trouve le sénateur Banks de l'Alberta. À ses côtés, il y a le sénateur Wiebe de la Saskatchewan, et ensuite le sénateur Cordy de la Nouvelle-Écosse.

À mon extrême gauche, il y a le sénateur LaPierre de l'Ontario. À ses côtés, se trouve le sénateur Day du Nouveau-Brunswick et j'imagine que le sénateur Atkins se joindra de nouveau à nous sous peu.

C'est la première fois qu'un comité sénatorial permanent est chargé d'examiner les questions de sécurité et de défense. Nous faisons donc un survol des principales questions qui touchent le Canada et nous présenterons notre rapport au Sénat à la fin de février.

Au début de notre réunion aujourd'hui, nous avons entendu la vérificatrice générale du Canada nous parler de deux rapports qui ont été publiés la semaine dernière, un sur l'équipement de la Défense nationale et l'autre sur la sécurité à la frontière. Nous allons maintenant entendre le sous-ministre adjoint aux Ressources humaines du ministère de la Défense nationale qui nous parlera des questions de personnel.

Il y a trois semaines, notre comité s'est rendu dans l'Ouest où nous avons visité des bases militaires à Esquimalt et Winnipeg pour voir où nos militaires travaillent, habitent et reçoivent leur formation. Pendant nos réunions sur ces bases militaires et lors de nos audiences à Ottawa, on a soulevé certaines questions reliées aux effectifs, notamment à propos du recrutement, du maintien du personnel, de la qualité de vie, du syndrome de stress post-traumatique, des services de santé, de la formation des effectifs, et ainsi de suite.

Aujourd'hui, les représentants du quartier général vont nous dire comment le ministère s'occupe de ces questions. Notre prochain témoin est le lieutenant-général Christian Couture. Le général Couture a commencé sa carrière au Royal 22<sup>e</sup> Régiment. Il a fait trois périodes de service à Chypre. Il a commandé la 5<sup>e</sup> brigade canadienne multinationale dans l'ancienne Yougoslavie, une brigade composée de quelque 2 800 hommes et femmes du Canada, de la République tchèque et du Royaume-Uni.

En avril 1998, il a assumé les fonctions de chef d'état-major ou sous-ministre adjoint (ressources humaines) et, six mois plus tard, il est devenu sous-ministre intérimaire aux ressources humaines. Il a été nommé à son poste le 1<sup>er</sup> juillet 2000.

Brigadier-General T.M. Hearn and Colonel Scott Cameron accompany General Couture.

**Lieutenant-General Christian Couture, Assistant Deputy Minister (Human Resources — Military), Department of National Defence:** Honourable senators, I appreciate very much being called before you as part of your survey on defence and security issues. I note that you recently had an excellent session with the Chief of Defence Staff and the three service chiefs in which a number of HR issues were raised. I will be pleased to address these and other issues in more detail.

You have received copies of my speaking notes, so I will keep my remarks very brief. I will not read over the brief but will just stress a few points.

As the assistant deputy minister on military human resources, my business is people. I have the honour to lead a team that looks after them. The three of us here today are part of the team that is tasked to manage military personnel issues, including recruiting, education and training, policy and planning, careers, compensation and benefits, health services, spiritual issues, quality of life, personal support, and history and heritage.

To do this, we have shaped a vision that guides the day-to-day activity of my group. Our vision is to look after our people, to invest in them and to give them confidence in their future.

Looking after our people really begins with recruiting. As a fighting force, we work as a team to perform each mission. To look after ourselves, we need to keep our team up to strength. Thus we have implemented a plan to recruit an expanded intake of personnel. The major elements of our plan are in the documents that I have given to you.

This campaign has proven to be highly successful but there are some challenges, such as shortages in several technical occupations. We are in the process of establishing several monetary and promotion incentive programs to attract more technical recruits and people re-enrolling.

Although there have been some cases of delays experienced in both transfer from the reserve to the regular force, and re-enrolling ex-regular-force members back into the force, the process has been greatly streamlined and delays are the exception, rather than the rule.

*[Translation]*

However, it is clear that retaining people involves listening to their needs and providing them with an effective balance of compensation and benefits, career opportunities and a secure work environment.

As such, we are doing many things, beginning with the removal of deterrents at the front door.

Il est accompagné du brigadier général T.M. Hearn et du colonel Scott Cameron.

**Le lieutenant-général Christian Couture, sous-ministre adjoint (Ressources humaines — Militaires), ministère de la Défense nationale:** Honorables sénateurs, je suis très heureux que vous m'ayez invité à témoigner dans le cadre de votre enquête sur les questions de défense et de sécurité. Je sais que, récemment, vous avez eu des entretiens très productifs avec le chef d'état-major de la Défense et les chefs d'état-major des trois armées, entretiens au cours desquels de nombreuses questions liées aux ressources humaines ont été abordées. Je serai heureux de traiter de ces questions plus en détail.

Comme vous avez reçu des exemplaires de mes notes, je serai très bref. Je ne lirai pas le mémoire en entier; je me contenterai de souligner certains points.

En tant que sous-ministre adjoint aux ressources humaines militaires, ce sont les gens qui m'intéressent et j'ai l'honneur de diriger l'équipe qui s'occupe d'eux. Comme les deux autres représentants du ministère qui sont ici aujourd'hui, je fais partie de l'équipe chargée de gérer les questions concernant le personnel militaire, y compris le recrutement, l'éducation et la formation, la politique et la planification, les carrières, la solde et les avantages sociaux, les services de santé, les questions spirituelles, la qualité de vie, le soutien du personnel et l'histoire et le patrimoine.

Pour ce faire, nous avons élaboré une vision qui guide les activités de notre groupe: s'occuper de nos gens, investir dans leur développement et leur donner confiance en l'avenir.

Pour bien s'occuper de nos gens, il faut commencer par le recrutement. En tant que force combattante, c'est le travail d'équipe qui nous permet d'accomplir les missions qui nous sont confiées. Par conséquent, nous devons maintenir notre effectif à un niveau convenable. Nous avons donc adopté un plan pour recruter et former un plus grand nombre de militaires. Les principaux éléments de ce plan figurent dans les documents que je vous ai remis.

La campagne de recrutement remporte un vif succès, mais elle connaît aussi des ratés, par exemple une pénurie dans plusieurs groupes professionnels de nature technique. Nous avons commencé à mettre en place plusieurs régimes de primes qui visent à attirer un plus grand nombre de recrues possédant les compétences spécialisées dont nous avons besoin.

Même s'il y a eu certains retards pour le transfert des réservistes dans la force régulière et pour rengager d'anciens membres de la force régulière, le processus a maintenant été grandement simplifié et les retards sont maintenant l'exception plutôt que la règle.

*[Français]*

Par contre, il est clair que pour retenir le personnel, il faut répondre à ses besoins. En plus d'équilibrer la rémunération et les avantages sociaux, il faut offrir des possibilités de carrière et une bonne sécurité d'emploi.

À cette fin, nous prenons de nombreuses mesures qui commencent par l'élimination de certains éléments dissuasifs présents en début de carrière.

[English]

Over all, I am pleased to report that we are making some progress on the retention front. Attrition has been reduced this year to between 6.25 per cent and 6.5 per cent. Obviously, this is encouraging.

Over the past several years the Canadian Forces have made improvements to health services. This is a major priority for the Forces. The latest project, called "RX 2000," is an ambitious effort. Some details are listed in the brief in front of you.

We are facing similar health challenges by groups everywhere, but we are actively pursuing initiatives to develop an equitable, affordable health care system both on base and where deployed. Our goal is to provide the same seamless health care to our personnel in both garrisons and operations.

My second theme is "investing in our people." The effectiveness of the Canadian Forces depends largely upon the individual and collective knowledge and skills of our members. To invest in them, the Canadian Forces devotes considerable resources, especially in training and professional development. Some of the other initiatives are also listed in your package.

By investing in our people with training and development, we not only develop and maintain our people and give them the tools they need to perform their duties but, in return, we hope they will invest in us by staying in the force.

My third point is "give them confidence in their future." We continue to work on looking after and investing in our people as the best means to give them confidence in the future, but just being called before this committee helps give our people confidence. It shows that there is genuine interest by this committee in our personnel and they know that you have their best interests at heart.

Although we are facing numerous challenges, our strength is in our vision: Looking after our people, investing in them and giving them confidence in their future.

[Translation]

I am now ready to answer any questions you may have.

[English]

**Senator Cordy:** It was our pleasure to travel to the West Coast to meet with military personnel; we will be going to the East Coast in January. We have met outstanding military personnel who are doing a terrific job for our country. I would like to pass that along to you and to Canadians who are listening.

We also heard from the military personnel about the progress that has been made in terms of pay improvement. One resource centre representative said that, despite the pay improvement, they still get calls from the media asking about the people going to

[Traduction]

Dans l'ensemble, je suis heureux d'annoncer que nous réalisons des progrès pour maintenir nos effectifs. L'attrition a diminué cette année puisqu'elle se situe entre 6,25 et 6,5 p. 100. Il va sans dire que c'est encourageant.

Au cours des dernières années, les Forces canadiennes ont accordé une grande priorité à l'amélioration de leurs services de santé. Notre plus récent projet, intitulé RX 2000, constitue un effort particulièrement ambitieux dont vous trouverez les détails dans notre mémoire.

Nous sommes confrontés à des défis semblables à ceux d'autres groupes un peu partout pour les soins de santé, mais nous appliquons des mesures pour mettre au point un système de soins de santé abordables et de qualité de manière à nous occuper de nos gens dans les bases ou dans le cadre de missions à l'étranger. Notre but est de fournir les mêmes soins de santé à nos effectifs en garnison et lors d'activités opérationnelles.

Je passe maintenant à notre deuxième thème, soit investir dans leur développement. L'efficacité des Forces canadiennes dépend dans une large mesure des connaissances et des compétences individuelles de nos militaires. Pour investir dans leur développement, les Forces canadiennes affectent des ressources considérables principalement à l'instruction et au perfectionnement professionnel. Certaines de nos autres initiatives sont aussi énumérées dans la documentation que vous avez reçue.

En investissant dans l'instruction et le perfectionnement de nos militaires, non seulement nous assurons leur développement, mais encore nous faisons le pari qu'ils investiront à leur tour dans les Forces canadiennes en restant avec nous.

Je passe maintenant à mon troisième point, leur donner confiance en l'avenir. Nous continuons de nous occuper de nos gens et d'investir dans leur développement pour leur donner confiance en l'avenir, mais ma seule présence devant ce comité contribuera à donner confiance à nos gens. Votre comité montre ainsi qu'il attache une réelle importance au bien-être des membres des Forces canadiennes et ceux-ci savent que vous êtes soucieux de défendre leurs intérêts.

Même si les défis sont nombreux, notre force réside dans notre vision: s'occuper de nos gens, investir dans leur développement et leur donner confiance en l'avenir.

[Français]

Je suis maintenant prêt à répondre à des questions.

[Traduction]

**Le sénateur Cordy:** Nous avons eu le plaisir de visiter la côte Ouest pour rencontrer le personnel militaire et nous visiterons maintenant la côte Est en janvier. Nous avons rencontré un personnel exceptionnel qui fait un très bon travail pour notre pays. Nous tenons à vous le signaler et à ceux qui nous écoutent.

Les militaires nous ont aussi parlé des progrès qui ont été accomplis relativement à la solde. Un représentant du centre de ressources a dit que, malgré cette amélioration, les journalistes posent encore des questions à propos de militaires qui comptent

food banks. That is not a reality because of improvements that have been made. I congratulate you.

I also spoke with people who were pleased with the regional cost-of-living allowance for housing. That allowed them to make choices on whether they wanted to stay in military housing or to get housing off the base. The cost-of-living allowance gave them choices.

The "Quality of Life Report" had 89 recommendations, 63 of which have been addressed by the Canadian Forces. That is a substantial number. What are the 26 remaining recommendations? Are they clustered together? What types of things have not yet been addressed and why?

**LGen. Couture:** Thank you for the comment on the quality and the dedication of our people. I am sure that those who are listening will appreciate that very much. I believe they deserve it.

Some of the 26 remaining issues are clustered in groups. Some are independent. The remaining issues will all be addressed over the next few months and years.

The government has accepted those recommendations. We feel that it is important.

I will give you an example of our commitments to improve and to maintain the quality of life of our people. When we started implementing recommendations, we created a project management office, which normally is something that is set up for a short period of time; once the project is finished the staff goes back to other duties.

I did not want to do that, so created a directorate of quality of life. We have transformed it into a permanent directorate that will continue to implement those recommendations. They will also monitor the quality of life and address other issues. They will listen to the chain of command. They will hear from the troops, and pass that information on to us. Quality of life is not just an adjustment to pay. It is a variety of issues.

One outstanding recommendation is pay every two weeks. We will be examining that recommendation, but it involves more work than we thought. Another outstanding recommendation is to have a committee to review the manner by which military compensation is determined. We are working on that. There are a few others. We still maintain the pillar we had. One of the pillars is the family, another is compensation benefit and the third is support. I have a team dedicated to each of those pillars.

**Senator Cordy:** I am glad to hear that there will be continuous monitoring of quality of life issues.

I want to bring up something that Senator Day discussed earlier with the Auditor General. That is the issue of clothing. It appears that the clothing is designed for men, and not for the women. One gentleman told me that his wife was in the military and could not get shoes small enough to fit her. Even if you were lucky enough to get the length, the width of a man's shoe is too large. Then you

sur les banques d'aliments. Ce problème n'existe cependant plus à cause des améliorations qui ont été faites et je vous en félicite.

J'ai aussi parlé à des gens qui étaient heureux qu'on ait instauré une indemnité régionale de vie chère pour le logement. Cela leur permet de choisir s'ils veulent habiter les logements militaires ou à l'extérieur de la base. L'indemnité leur permet de faire un choix.

Le rapport sur la qualité de vie contenait 89 recommandations, et, là-dessus, les Forces canadiennes ont donné suite à 63. C'est beaucoup. Qu'arrive-t-il aux 26 autres recommandations? Font-elles partie du même groupe? Quels genres de problèmes n'a-t-on toujours pas résolus et pourquoi?

**Le lgen Couture:** Merci de ce que vous avez dit au sujet de la qualité et du dévouement de nos militaires. Je suis certain que ceux qui nous écoutent vous en seront reconnaissants. Je pense qu'ils méritent de tels compliments.

Certaines des 26 recommandations qui restent portent sur les mêmes choses, mais d'autres portent sur des sujets distincts. Nous nous occuperons de celles qui restent au cours des prochains mois et années.

Le gouvernement a accepté ces recommandations et nous jugeons que c'est important.

Je vais vous donner un exemple de notre engagement à améliorer et à maintenir la qualité de vie de nos effectifs. Quand nous avons commencé à donner suite aux recommandations, nous avons créé un bureau de gestion de projet, ce qu'on fait d'habitude pour une brève période et, une fois que le projet est terminé, ceux qui s'en occupaient reprennent leurs fonctions ordinaires.

Comme ce n'est pas ce que je voulais faire, nous avons créé une direction générale de la qualité de vie. C'est devenu une direction générale permanente qui va continuer de donner suite aux recommandations du rapport. La direction générale surveillera aussi la qualité de vie des effectifs et s'occupera d'autres problèmes. Elle sera à l'écoute de la chaîne de commandement et des membres du personnel et nous transmettra les renseignements. La qualité de vie ne se limite pas à une amélioration de la solde. Elle dépend de toutes sortes de choses.

Une recommandation à laquelle on n'a pas encore donné suite est de verser la solde toutes les deux semaines. Nous examinerons cette recommandation de plus près, mais elle exigera plus de travail que nous ne le pensions au départ. Une autre recommandation en suspens était de charger un comité d'examiner la façon dont on fixe la solde militaire. Nous y travaillons. Il y en a quelques autres. Nous conservons toujours les mêmes piliers. Ces piliers sont la famille, la solde et les avantages sociaux et le soutien. J'ai une équipe qui s'occupe de chacun de ces piliers.

**Le sénateur Cordy:** Je suis heureuse d'apprendre que l'on continuera de s'occuper de la qualité de vie.

Je voudrais soulever une question dont le sénateur Day a discuté tantôt avec la vérificatrice générale. Je veux parler des vêtements. Apparemment, les vêtements sont conçus pour les hommes et non pas pour les femmes. Un homme m'a dit que sa femme était militaire et ne pouvait pas trouver de chaussures assez petites pour elle. Même si l'on a la chance de trouver une

get into the other issue of wearing shirts instead of blouses and pants that are designed for men. Are you working on that?

**LGen. Couture:** Yes, we are. In fact, I am the father of two daughters and I am aware of the problem.

**Senator Cordy:** That will help us then.

**LGen. Couture:** I do not know why we never realized that. When we were looking at a pair of combat boots, we thought that women have smaller feet so they would only need a smaller size. That is not the case. It is the same with other official clothing. The rifle butt was shortened a little bit. We also needed to alter the rock sight.

You are absolutely right. We are looking into the problem and we will soon have clothing especially designed for women. General Hearn chaired the national clothing committee.

**Brigadier-General T.M. Hearn, OMM, CD, Director General, Military Human Resources Policy and Planning:**

Thank you, senator, it is an important question. The message has come back to us from the field that there are a number of issues to be addressed; one of them is the shoe. There are some other clothing issues for our pregnant soldiers, sailors and airmen. The clothing is not fitting. We are moving ahead with a design of new clothing to address those deficiencies. We do have a project running right now that not only addresses the Canadian Forces clothing that we wear, like today, but also some of the operational clothing that our female members wear.

**Senator Cordy:** You talked about RX 2000 and some of the things that you are doing on medical services. I am on another committee that is studying the health care system of Canada. There are certainly a number of challenges within the system.

One of the glaring deficiencies in the system was related to mental health and care of people who are suffering from mental health illness. Within this realm of mental illness, I will talk about post-traumatic stress disorder.

Canadians have an historic reputation, well deserved, for being peacekeepers.

However, it seems that we have sent people into peacekeeping missions not necessarily prepared mentally for what they were going to see. We are now very much aware of the problems that people have when they return to Canada. Could you discuss what you are doing in that area?

It seems that some people are leaving the military before symptoms of post-traumatic stress disorder become apparent. They have already retired or left the military for other reasons. Are you reaching out to people who have post-traumatic stress syndrome or disorder, but who have left the military? Are you still caring for them?

chaussure de la bonne longueur, les chaussures pour hommes sont trop larges. Il y a aussi le fait que les femmes doivent porter des chemises plutôt que des chemisiers et des pantalons conçus pour les hommes. Vous occupez-vous de ce problème?

**Le Igén Couture:** Oui. J'ai moi-même deux filles et je suis au courant du problème.

**Le sénateur Cordy:** Ce sera une bonne chose.

**Le Igén Couture:** Je ne sais pas pourquoi nous ne nous en étions pas rendu compte auparavant. Quand nous commandions des chaussures de combat, nous pensions qu'il suffisait de commander une taille plus petite pour les femmes vu qu'elles ont les pieds plus petits, mais ce n'est pas le cas. C'est la même chose pour les autres pièces de vêtement. Nous avons raccourci un peu la crosse de fusil. Nous avons aussi été obligés de modifier le dispositif de visée.

Vous avez tout à fait raison. Nous examinons le problème et nous aurons bientôt des vêtements conçus spécialement pour les femmes. Le général Hearn présidait le comité national de l'habillement.

**Le brigadier général T.M. Hearn, OMM, CD, directeur général, Politiques et planification en ressources humaines (militaires):**

Merci, sénateur, c'est une question importante. Les militaires nous ont signalé qu'il fallait s'occuper de certains problèmes, dont les chaussures. Il y a aussi d'autres problèmes pour les membres de l'armée de terre, de la marine et de la force aérienne qui sont enceintes. Les vêtements prévus ne leur vont pas. Nous sommes en train de mettre au point une nouvelle ligne de vêtements pour résoudre les problèmes. Nous avons déjà lancé un projet pour résoudre les problèmes non seulement pour l'uniforme des Forces canadiennes que nous portons aujourd'hui, par exemple, mais aussi pour certains des vêtements opérationnels que portent les femmes.

**Le sénateur Cordy:** Vous avez parlé de RX 2000 et de certaines choses que vous faites pour les services médicaux. Je fais partie d'un autre comité qui examine le système de soins de santé du Canada. Il y a certainement un bon nombre de défis à relever dans ce système aussi.

L'une des grandes faiblesses du système a trait aux services de santé mentale et aux soins donnés aux personnes souffrant d'une maladie mentale. Je voudrais parler à cet égard du syndrome de stress post-traumatique.

La réputation du Canada pour le maintien de la paix est bien méritée.

Il semble cependant que nous ayons déjà envoyé des gens participer à des missions de maintien de la paix qui n'étaient pas préparés mentalement à ce qu'ils allaient voir. Nous savons maintenant très bien que ces gens ont des problèmes quand ils rentrent au Canada. Que faites-vous à cet égard?

Apparemment, il y en a qui quittent le service militaire avant que les symptômes du syndrome de stress post-traumatique n'apparaissent. Ils prennent leur retraite ou quittent le service militaire pour d'autres raisons avant. Vous occupez-vous de ceux qui souffrent du syndrome de stress post-traumatique, mais qui ont déjà quitté le service militaire? Vous occupez-vous encore d'eux?

**LGen. Couture:** Thank you for the question. It is a very important issue for us, as well. Before I ask Dr. Cameron to speak on the medical aspect, I will address it from a policy and chain of command perspective.

Up until a few years ago we did not even know that PTSD existed. We have known for the last ten years that the places where our soldiers are serving are different from other areas of operation. We were ill prepared when our soldiers returned from these places. We were ill-prepared, because we never anticipated the kind of operation with which they would be faced.

However, we have learned since then. We have become much better. I am not saying that we are out of the woods yet, but we have invested a lot of effort, energy and money to address this issue. We have created a network of operational stress clinics across the country.

We have addressed also not only the treatment but the preparation for these people. We have learned a little more about PTSD. We know more than we did before. We can perhaps better address the preparation and tell people what to expect or how to react.

Another important aspect is that the leaders of those people need to be able to recognize the symptoms when they show up in-theatre. The leaders should, at least, be armed with enough knowledge to prepare the soldiers to face the horrors that they might see.

We have established a joint centre with Veterans Affairs of Canada, here in Ottawa that looks after casualty administration. It is a place where those who have left the service and have difficulty related to military service, can come in and find where to get proper treatment.

As you know, when someone leaves the service with a medical condition, he is taken care of by Veterans Affairs of Canada. However, we still keep in contact through Veterans Affairs and through the centre.

Soldiers that experience symptoms after they have left the service should contact an office of Veterans Affairs anywhere in the country. If they need to be evaluated for PTDS, our clinic will do that. Together with Veterans Affairs, we find the best way to look after these people.

As you know, the people suffering from PTST sometimes feel diminished. They do not want to talk to their friends because they are afraid of being called coward or yellow or whatever. They need to be able to talk to someone.

Last May we launched a project called the "operational stress injuries support network." It is a network that will be created across the country. It has three goals.

The first goal is to provide social support for the soldier, outside of the medical world.

**Le Igén Couture:** Merci de la question. C'est une chose très importante pour nous aussi. Avant de demander au Dr Cameron de vous parler des aspects médicaux de cette question, je vais parler de la politique et de la chaîne de commandement.

Il y a encore quelques années, nous n'étions même pas au courant de l'existence de ce syndrome. Nous savons maintenant depuis 10 ans que les régions où servent nos militaires ne sont pas comme d'autres régions d'opération. Nous étions mal préparés à ce qui arriverait quand nos militaires rentreraient au Canada. Nous y étions mal préparés parce que nous n'avions pas prévu le genre d'opérations auxquelles ils feraient face.

Nous en avons beaucoup appris depuis. Nos services se sont bien améliorés. Je ne veux pas dire que la situation est idéale, mais nous avons investi beaucoup d'efforts, d'énergie et d'argent pour nous attaquer au problème. Nous avons créé un réseau de cliniques de stress opérationnel partout dans le pays.

Nous nous sommes occupés non seulement du traitement, mais de la préparation de nos militaires. Nous en avons appris un peu plus au sujet du syndrome de stress post-traumatique. Nous sommes peut-être mieux en mesure de préparer nos militaires et de leur dire à quoi s'attendre et comment réagir.

Il importe aussi que les supérieurs de ces militaires soient en mesure de reconnaître les symptômes du syndrome lorsqu'ils se manifestent en mission. Ils devraient au moins en savoir assez pour préparer les militaires à faire face aux horreurs qu'ils risquent de voir.

Nous avons créé un centre conjointement avec le ministère des Anciens combattants à Ottawa, qui s'occupe des blessés. Le centre accueille ceux qui ont quitté le service et qui ont des problèmes à cause de leur service militaire et ils peuvent s'adresser au centre pour savoir où obtenir un traitement approprié.

Comme vous le savez, quand quelqu'un quitte le service avec un problème médical quelconque, c'est le ministère des Anciens combattants qui s'occupe de lui. Cependant, nous restons en contact avec les anciens militaires par l'entremise de ce ministère et du centre.

Les militaires qui éprouvent des symptômes après avoir quitté le service devraient communiquer avec un bureau des Anciens combattants n'importe où au pays. S'ils doivent voir quelqu'un pour déterminer s'ils souffrent du syndrome de stress post-traumatique, notre clinique s'en occupera. De concert avec le ministère des Anciens combattants, nous trouvons les meilleurs moyens de nous occuper de ces personnes.

Comme vous le savez, ceux qui souffrent de ce syndrome se sentent parfois diminués. Ils ne veulent pas parler à leurs amis parce qu'ils ont peur qu'on les traite de peureux. Ils doivent pouvoir parler à quelqu'un.

En mai dernier, nous avons lancé un projet que nous appelons le «système de soutien social pour les victimes de blessures liées au stress professionnel.» Ce sera un réseau national et il a trois objectifs.

Le premier objectif consiste à fournir un soutien social aux militaires à l'extérieur du monde médical.



The centre provides a social support for the victims of PTSD that so they can learn to cope with life.

The second aspect is to examine pre-deployment training. Is it adequate? Is it done at the right place? Can it be improved, and so on?

The third thing is to look after how we cope with what I call the debriefing or the after-deployment syndrome.

**Senator Cordy:** When you talk about training, are you talking about pre-deployment to a peacekeeping mission? Are you suggesting that you will have to change the way you train people who are about to embark on a mission.

**LGen. Couture:** A lot of training is done at the moment, but is it adequate? Is it appropriate? I do not know yet. That is what I asked the team to do. I asked them to examine whether or not the training is appropriate. If it is not, what needs to be done to make it more suitable for this specific issue?

**Senator Cordy:** You made references to people being nervous about coming forward. This is certainly true in civilian life. Whether or not we like it, a stigma is still attached to mental illness and we classify stress-related illnesses in there.

Is that compounded because of the close-knit community that there is in the military? People are afraid to go to their boss to say they are stressed out, or whatever terminology you wish to use. They are afraid that it will keep them from advancing their position.

Are you noticing that type of thing in the military also?

**LGen. Couture:** Yes, especially among the male population. Is it a male characteristic? I do not know; I am not an expert in the field. A lot of people have told me that they are afraid of coming forward. First, they do not want to be singled out as being the weak member of the team. They do not want to be seen as not being able to carry their weight. People do not like to be targeted nor do they like to be put into a kind of category. Yes, that could prevent them from obtaining the help that they need.

They believe that if they come forward and it is determined that they can no longer function within the military because of their state of health, there is a possibility that we might release them. Some people are afraid of that. We are trying to overcome that thinking.

One of the mandates of the group is education. Education is not directed towards the people who are suffering, because they know what it is all about to be suffering from PTSD, but towards the people around them and people in the chain of command. I am not talking about people at my level, because we understand what we need to do. I am talking about the lower level of supervisors; the senior non-commissioned members and the junior officers; the people who have a lack of understanding what PTSD is all about.

Le centre fournit un soutien social aux victimes du syndrome de stress post-traumatique pour qu'ils puissent apprendre à faire face à la vie.

La deuxième chose consiste à nous occuper de la formation avant le déploiement. Cette formation est-elle suffisante? Est-elle donnée au bon endroit? Peut-on l'améliorer?

La troisième chose consiste à voir ce que nous faisons au moment de ce que je pourrais appeler le debriefing ou le syndrome post-déploiement.

**Le sénateur Cordy:** Quand vous parlez de formation, voulez-vous parler de la formation avant le déploiement pour une mission de maintien de la paix? Voulez-vous dire qu'il faudra changer la façon dont vous formez ceux qui sont sur le point de participer à une mission?

**Le lgen Couture:** Les militaires reçoivent déjà beaucoup de formation, mais cette formation est-elle suffisante? Est-elle appropriée? Je ne le sais pas encore. J'ai donc demandé à notre équipe d'examiner la situation et de voir si la formation est appropriée ou non. Si elle ne l'est pas, que faudrait-il faire pour la rendre plus appropriée pour de telles opérations?

**Le sénateur Cordy:** Vous avez parlé du fait que les gens n'osent pas se déclarer. C'est certainement le cas dans la vie civile. Il faut admettre que la maladie mentale est encore mal vue et cela comprend aussi les maladies causées par le stress.

Le fait que les militaires vivent en vase clos aggrave-t-il le problème? Les militaires ont peur d'aller voir leur supérieur pour dire qu'ils souffrent de stress. Ils ont peur que cela les empêche d'obtenir de l'avancement.

Est-ce que vous avez constaté ce genre de chose parmi les militaires?

**Le lgen Couture:** Oui, surtout chez les hommes. Est-ce une caractéristique des hommes? Je l'ignore; je ne suis pas expert en la matière. Bien des gens me disent qu'ils ont peur de dire qu'ils ont un problème. D'abord, ils ne veulent pas qu'on pense qu'ils sont le maillon le plus faible de la chaîne. Ils ne veulent pas qu'on dise qu'ils ne peuvent pas faire leur part. Les gens n'aiment pas être ciblés ou mis dans une telle catégorie. C'est peut-être une chose qui les empêche d'obtenir l'aide dont ils auraient besoin.

Ils pensent que s'ils avouent qu'ils ont un problème et que l'on constate qu'ils ne peuvent plus fonctionner dans les forces armées à cause de leur état de santé, nous pourrions leur donner leur congé. C'est une chose que certains craignent. Nous essayons de changer cette attitude.

L'un des mandats du groupe est l'éducation. Je ne veux pas dire l'éducation des personnes qui souffrent de ce syndrome parce qu'elles savent ce que cela veut dire, mais plutôt l'éducation de ceux qui les entourent et de ceux qui font partie de la chaîne de commandement. Je ne veux pas parler des militaires à mon propre niveau parce que nous savons ce qu'il faut faire. Je veux parler des niveaux inférieurs, c'est-à-dire des sous-officiers supérieurs et des officiers subalternes, ceux qui ne comprennent pas vraiment ce qu'est le syndrome de stress post-traumatique.

The social support group we are creating will have as part of its mandate education for that group so they can understand PTSD. Whenever someone is identified as suffering from PTSD they will be helped instead of being pushed away.

My goal in all this is to get them back on their feet as quickly as possible so that they can feel like real soldiers again and become part of the team. My intention is not to simply treat them and send them back to civilian life. I want them back in the force and functioning as a fit soldier.

**Col. Scott Cameron, Director, Medical Policy, Health Services, Department of National Defence:** General Couture gave you a complete answer. In February of last year, the military introduced a policy that is important in this regard, namely, that personal health information is now absolutely confidential and is not accessible to anyone but the health care provider. That has and will go a long way toward improving people's confidence toward accessing care.

Early access to care is important in these conditions. The earlier that we can get people to come and access care, the easier it is to manage these conditions and the better the chances of success are and the better the system will function. There have been several things in the last year and one-half that have improved that. The OSIS initiative that we in the medical world are a part of will be important in terms of bridging the gap between the medical and the non-medical pieces of these problems because there are two components that need to be addressed simultaneously and effectively.

The other initiative is the Canadian Forces Member Assistance Plan, which allows people to access help in an entirely confidential manner. Often, it will steer them in their right direction.

We have a long way to go with these conditions, not only in the military but also in North America in general. Some of the solutions that we are seeking are not known yet but we in the military have the particular interest in being at the forefront of these problems and in solving them for our people. The components you mentioned are very important. For example, identifying people who are at risk before they go and making people better able to cope with the stresses that they will face makes a lot more sense to prevent someone from getting sick than trying to treat them when they come back.

**Senator Cordy:** Medical information that is provided by the patient to a military doctor still has the patient doctor confidentiality?

**Col. Cameron:** Yes.

**The Chairman:** Would it be burdensome to provide us with a list of recommendations that have not been addressed? Could you include the ones that you have chosen not to implement? Please tell us about the recommendations that you are implementing and let us know how each one is proceeding.

Le groupe de soutien social que nous sommes en train de mettre sur pied sera notamment chargé de l'éducation des sous-officiers supérieurs et des officiers subalternes. Si l'on constate que quelqu'un souffre du syndrome, on pourra l'aider au lieu de l'écartier.

Mon objectif ici, c'est de traiter ces gens le plus rapidement possible pour qu'ils puissent sentir qu'ils sont encore une fois de vrais militaires et qu'ils font partie de l'équipe. Je ne veux pas simplement les traiter et les réintégrer dans la vie civile. Je veux qu'ils recommencent à fonctionner comme militaires.

**Le colonel Scott Cameron, directeur, Politique de santé auprès de l'état-major du directeur général, Services de santé, ministère de la Défense nationale:** Le général Couture vous a donné une réponse complète. En février dernier, les Forces canadiennes ont annoncé une politique importante dans ce domaine, soit le fait que les renseignements personnels de santé sont maintenant absolument confidentiels et ne sont fournis à personne d'autre que le fournisseur de soins de santé. Cela a déjà beaucoup aidé et continuera d'aider les gens à avoir davantage confiance pour obtenir les soins nécessaires.

L'accès rapide à des soins est important dans ces cas. Plus l'accès aux soins est rapide, plus il est facile de gérer ces cas, les chances de succès sont alors meilleures et le système fonctionne mieux. Plusieurs initiatives prises depuis un an et demi ont amélioré les choses. Le système de soutien social pour les victimes de blessures liées au stress professionnel, dont nous, du secteur médical, faisons partie, aidera à combler le vide entre les éléments médicaux et non médicaux de ces problèmes, parce que ce sont deux composantes dont il faut s'occuper simultanément et efficacement.

L'autre initiative est le Programme d'aide aux membres des Forces canadiennes, qui permet aux gens d'avoir accès à de l'aide d'une manière tout à fait confidentielle. Il permet souvent de les orienter dans la bonne direction.

Nous avons encore beaucoup à faire pour ces cas, non seulement dans le monde militaire, mais dans l'ensemble de l'Amérique du Nord. Certaines des solutions que nous recherchons ne sont pas encore connues, mais dans le secteur militaire, nous tenons particulièrement à être à l'avant-garde du progrès dans la compréhension de ces problèmes et de leurs solutions pour nos membres. Les éléments que vous avez mentionnés sont très importants. Par exemple, l'identification des personnes à risque avant leur départ afin de les préparer à mieux réagir au stress auquel elles feront face, car il est bien préférable d'empêcher les gens de tomber malade que d'essayer de les traiter à leur retour.

**Le sénateur Cordy:** Les renseignements médicaux fournis par un patient à un médecin militaire sont quand même protégés par le secret professionnel?

**Le col Cameron:** Oui.

**Le président:** Serait-il compliqué pour vous de nous fournir une liste des recommandations dont vous ne vous êtes pas occupés? Pourriez-vous inclure celles que vous avez choisi de ne pas mettre en oeuvre? Veuillez nous parler des recommandations que vous êtes en train de mettre en oeuvre et nous dire quel progrès vous avez réalisé dans le cas de chacune d'elles.

**LGen. Couture:** Yes. We have implemented 63 out of 89 of the recommendations; 26 are outstanding.

I have that documentation available at my office. Within the next few days, we will provide it to you.

**Senator Banks:** Are you familiar with the report made to the senate last year by Senator Cohen, concerning that subject? The committee of the other place is presently on a cross-country trip looking at that question. The senate, as it usually does, got that job done earlier than the other place and made a report last year. If you are not familiar with that report, I am sure we can arrange to send you a copy of it. It was enlightening.

**LGen. Couture:** When you talk about “the other place,” are you talking about the House of Commons?

**Senator Banks:** Yes.

**The Chairman:** Is it called anything else?

**LGen. Couture:** I do not know. I am a simple soldier. Yes, I am aware of the report.

**Senator Banks:** Did you have a chance to hear any of the questions that we were asking the people from the Auditor General’s office and the Auditor General herself?

You mentioned in your remarks that this is a fighting force. It is the Auditor General’s view that it should also be a well-managed fighting force, particularly with respect to accounting for the \$11 billion that it spends. I know that you do not have that much directly to do with questions of logistics and quarter master stores. Do they still call it that?

**LGen. Couture:** Yes.

**Senator Banks:** On the other hand, you are responsible for spending half of the military budget. Are you content with the management, and was the Auditor General happy with your management of your part of that \$11 billion?

**LGen. Couture:** A simple answer to a question like this would be yes, but I do not think it would be unfair to answer with an unqualified yes. We do have areas that need improvements, and we are working better management.

For example, there are the costs of personnel with respect to recruiting, training, retention, quality of life and so forth. Health care is increasing by frightening amounts.

**Senator Banks:** As it is everywhere.

**LGen. Couture:** Yes. The cost of training our people also is increasing. We need to train more people to maintain the force at the level of 60,000 as mandated by government. However, without extra resources, both human and financial within the training organization, we need to find better ways to deliver that type of training. Could it be managed better? Of course, everything can be improved upon.

**Le lgén Couture:** Très bien. Nous avons mis en oeuvre 63 des 98 recommandations et il nous en reste encore 26.

J’ai des documents à ce sujet à mon bureau. Nous vous les ferons parvenir d’ici quelques jours.

**Le sénateur Banks:** Êtes-vous au courant du rapport fait au Sénat l’an dernier par le sénateur Cohen à ce sujet? Le comité de l’autre endroit parcourt actuellement le pays dans le cadre de son étude de cette question. Le Sénat, comme d’habitude, a déjà fait ce travail avant que l’autre endroit le fasse et a présenté son rapport l’an dernier. Si vous ne connaissez pas ce rapport, je suis persuadé que nous pouvons vous en faire parvenir un exemplaire. Il était révélateur.

**Le lgén Couture:** Quand vous parlez de «l’autre endroit», parlez-vous de la Chambre des communes?

**Le sénateur Banks:** En effet.

**Le président:** Est-ce qu’on l’appelle autrement?

**Le lgén Couture:** Je ne sais pas. Je suis un simple soldat. Je connais effectivement le rapport.

**Le sénateur Banks:** Avez-vous eu l’occasion d’entendre certaines des questions que nous posions aux membres du Bureau du vérificateur général et à la vérificatrice elle-même?

Vous avez mentionné dans vos remarques qu’il s’agit d’une force combattante. La vérificatrice générale est d’avis que cela devrait être également une force de combat bien administrée, en particulier en ce qui concerne la comptabilisation des 11 milliards de dollars qu’elle dépense. Je sais que vous n’êtes pas directement concerné par les questions de logistique et de matériel du quartier-maître. Utilisez-t-on encore cette expression?

**Le lgén Couture:** Oui.

**Le sénateur Banks:** Par ailleurs, vous êtes responsable de dépenses qui représentent la moitié du budget militaire. Êtes-vous satisfait de la gestion de ces fonds, et la vérificatrice générale était-elle satisfaite de la façon dont vous administrez votre portion de ces 11 milliards de dollars?

**Le lgén Couture:** Une réponse simple à une telle question serait de dire oui, mais je ne pense pas qu’il serait injuste de répondre par un oui sans réserve. Nous avons en effet des secteurs qu’il faut améliorer, et nous nous efforçons d’améliorer notre gestion.

Il y a par exemple des dépenses de personnel liées au recrutement, à la formation, au maintien de l’effectif, à la qualité de vie et ainsi de suite. Le coût des soins de santé augmente à une vitesse alarmante.

**Le sénateur Banks:** Il en est ainsi partout.

**Le lgén Couture:** Oui. Le coût de la formation de nos membres est également à la hausse. Nous devons former plus de personnes afin de maintenir nos effectifs au niveau de 60 000, comme nous y oblige le gouvernement. Cependant, sans ressources supplémentaires, tant humaines que financières, dans le secteur de la formation, nous devons trouver de meilleures façons de fournir ce type de formation. Pourrions-nous mieux gérer nos ressources? Il y a évidemment toujours place à de l’amélioration.

Am I satisfied with what we are doing? No, I am asking my people to look at better ways of delivering training and producing more people with what resources we have at the present time.

It is the same situation with health care. We are changing our health care system and making it more appropriate to the demands of our personnel. We know it is expensive, but at the same time, I am asking our Director General of Health Services, to ensure we have the best bang for the buck if, I can use that expression.

The Auditor General will probably say that the cost of training is going up, and that the ratio for trainees to trainer could be improved upon. It is higher in civilian life than it is in the military, but I do not think we need to compare how people are trained in civilian life because we train a fighting force, and we train technical people within the fighting force.

**Senator Banks:** It is too bad you could not make it sufficiently different so that you would not be raided all the time.

**LGen. Couture:** We have quality people.

**Senator Banks:** I asked this question of the Auditor General. DND said a few years ago that it would save on the order of a couple hundred million dollars by outsourcing. Some of that, I presume, would be contract, but I also presume some of that would be personal functions, and I am presuming that that would come under your bailiwick.

**LGen. Couture:** Absolutely.

**Senator Banks:** Can you tell us how that is working? Is it working? Is it effective? Are you finding the kind of savings at your end of it that you thought you would? Is there a danger when we talk about outsourcing, whether it is from private business or otherwise, of leaping at that as a short-term band-aid solution, which turns out to be a long-term impediment? How is it going on the personnel end of things?

**LGen. Couture:** That is what I am afraid of, putting a band-aid on a long-term problem impediment, and a few years down the road, it will be expensive.

In the personnel world, there are ways of looking at what I call "alternate source," as opposed to "alternate service delivery." Let us take the recruiting function as an example. It is a complex function, and perhaps a portion of that function could be contracted out or done differently with people not necessarily in uniform. We are looking at that.

**Senator Banks:** Recruiting?

**LGen. Couture:** Within the recruiting process there are some elements that could be done by someone else. We are looking at that. There is no one better than someone in uniform to recruit another person for the forces. That will never change. However, someone other than a person in uniform could process the form. However, to attract people you need people in uniform.

Suis-je satisfait de ce que nous faisons? Non, je demande à mon personnel de trouver de meilleures façons d'assurer la formation à un plus grand nombre de personnes avec les ressources dont nous disposons présentement.

La situation est la même dans le cas des soins de santé. Nous sommes en train de modifier notre système de soins de santé et de le rendre mieux adapté aux demandes de notre personnel. Nous savons que cela coûte cher, mais je demande aussi à notre directeur général des services de santé d'optimiser nos ressources, c'est-à-dire d'en obtenir le plus pour notre argent.

La vérificatrice générale dira probablement que le coût de la formation augmente, et qu'on pourrait améliorer la proportion entre le nombre de formateurs et de participants. Il est plus élevé dans la vie civile que dans le secteur militaire, mais je ne pense pas que nous devions comparer avec la façon dont les gens sont formés dans la vie civile, parce que nous préparons une force de combat et nous formons des techniciens à l'intérieur d'une force de combat.

**Le sénateur Banks:** Il est malheureux que vous n'assuriez pas une formation suffisamment différente pour empêcher qu'on vienne constamment puiser dans vos effectifs.

**Le lgén Couture:** Nous avons des gens de qualité.

**Le sénateur Banks:** J'ai déjà posé cette question à la vérificatrice générale. Le MDN a dit il y a quelques années qu'il économiserait quelques centaines de millions de dollars grâce à l'impartition. Je suppose qu'il s'agirait en partie de marchés, mais je suppose également que cela toucherait aussi des fonctions de personnel, et je présume que c'est de votre ressort.

**Le lgén Couture:** Certainement.

**Le sénateur Banks:** Pouvez-vous nous dire comment cela fonctionne? Cela fonctionne-t-il? Est-ce efficace? Réalisez-vous de votre côté les économies que vous escomptiez? Existe-t-il un risque, quand on parle d'impartition, que ce soit auprès d'une entreprise privée ou autrement, d'y trouver une solution symbolique à court terme, qui deviendrait un obstacle à long terme? Comment cela fonctionne-t-il du côté du personnel?

**Le lgén Couture:** Je crains justement qu'on ait recours à une solution à court terme qui deviendrait un problème à long terme, de sorte que cela coûtera cher dans quelques années.

En ce qui concerne le personnel, on peut envisager ce que j'appelle des «services de remplacement», plutôt que des «différents modes de prestation de services.» Prenons comme exemple la fonction de recrutement. C'est une fonction complexe et l'on pourrait peut-être donner en sous-traitance une partie de cette fonction ou encore la faire effectuer différemment par des personnes qui ne seraient pas nécessairement en uniforme. Nous examinons cette question.

**Le sénateur Banks:** Vous parlez du recrutement?

**Le lgén Couture:** Le processus de recrutement comporte certains éléments qui pourraient être assurés par quelqu'un d'autre. Nous examinons cette question. Il n'y a personne qui soit mieux placé que quelqu'un en uniforme pour recruter une autre personne dans les forces armées. Cela ne changera jamais. Cependant, quelqu'un d'autre qu'une personne en uniforme

With respect to technical training, I do not think we can outsource the training of infantry, the armoured corps, the artillery or the naval or air force trade, although industry, the air force and the navy sometimes have similar things.

A large number of community colleges in Canada train people in the same fields of expertise. We have examined their curriculum and we have compared them to our own requirements in the forces. We have a program we call accreditation, and we recognize the training that they provide to young Canadians. When we enrol these young Canadians, they bypass the technical training in our schools. We bring them in, and we send them to recruit school to make them military personnel. Once they have completed military personnel, sometimes we need to militarize their knowledge, and therefore we have a tailored course for them, which is four to six weeks maximum, as opposed to one year in a technical school. After that, they are posted to the unit. We get them in much faster.

**Senator Banks:** You also get them cheaper.

**LGen. Couture:** Of course, yes. We can produce more people with the same number of resources that I have at this time by recognizing what is being taught in the civilian schools. In some other trades, we send them right to recruit school, to the unit, because they have everything we need. That is another way of looking at it.

At the same time, we also ask those colleges if they could not do the training for us, or provide some instructors. We are examining that possibility as well. The thing we have implemented since last year is the accreditation of the community colleges, and we do enrol people right away from those colleges into the recruit school unit for the militarization of their knowledge. To attract them, we provide incentives, bonuses and money to compensate them for having looked after their own training and education. We save a lot of money that way.

**Senator Banks:** I am going to do a little commercial for the music business. You referred to how appropriate it is for people in uniform to do recruiting. There is a certain emotional thing involved in recruiting for the Armed Forces in every country in the world.

Practically all of the major nations of the world use their military bands as recruiting devices. Certainly, the United States, Great Britain, Australia and New Zealand do. The Canadian Armed Forces, unless they have changed the rules in the last couple of years, use the few bands that are left to play mess dinners, military parades and not much else. There are more now than two years ago, so it is getting better.

pourrait s'occuper des formulaires. Cependant, pour attirer les gens, il faut quelqu'un en uniforme.

En ce qui concerne la formation technique, je ne pense pas que nous puissions impartir la formation dans les métiers de l'infanterie, des corps de blindés, de l'artillerie, ou encore des forces navale ou aérienne, bien qu'on ait parfois dans l'industrie des métiers semblables à ceux des membres des forces aérienne et navale.

Un grand nombre de collèges communautaires du Canada forment des gens dans les mêmes domaines de compétence. Nous avons examiné leurs programmes d'études et nous les avons comparés à nos propres exigences dans les forces armées. Nous avons un programme de reconnaissance des titres de compétence et nous reconnaissons la formation que ces collèges fournissent aux jeunes Canadiens. Lorsque nous enrôlons ces jeunes Canadiens, ils n'ont pas besoin d'obtenir la formation technique dans nos écoles. Nous les recrutons et nous les envoyons à l'école des recrues pour en faire du personnel militaire. Lorsqu'ils ont terminé le cours de personnel militaire, nous devons parfois «militariser» leurs connaissances, et nous avons donc organisé un cours spécialement conçu pour eux, d'une durée de quatre à six semaines tout au plus, plutôt qu'un cours d'un an dans une école technique. Ensuite, on les affecte à une unité. Nous pouvons les utiliser beaucoup plus rapidement.

**Le sénateur Banks:** Ils vous coûtent aussi moins cher.

**Le lgen Couture:** Bien sûr. Nous pouvons obtenir plus de gens avec les mêmes ressources dont nous disposons présentement en reconnaissant la formation reçue dans les écoles civiles. Dans le cas de certains autres métiers, nous les envoyons directement à l'école des recrues, puis à l'unité, parce qu'ils ont toute la formation dont nous avons besoin. C'est une autre façon de voir la chose.

Nous demandons également à ces collèges s'ils ne pourraient pas donner la formation à notre place, ou fournir des instructeurs. Nous examinons également cette possibilité. Depuis l'an dernier, nous reconnaissons la formation donnée par des collèges communautaires, et nous enrôlons immédiatement les diplômés de ces collèges dans l'école des recrues pour y «militariser» leurs connaissances. Nous offrons des incitatifs pour les attirer, nous leur accordons des primes et de l'argent pour les indemniser du fait qu'ils se sont occupés eux-mêmes d'obtenir leur propre formation et leur propre éducation. Nous économisons ainsi beaucoup d'argent.

**Le sénateur Banks:** Je vais faire une petite publicité pour le secteur de la musique. Vous avez dit à quel point il convenait que des gens en uniforme s'occupent du recrutement. Il y a un certain élément d'émotion qui entre dans le recrutement des forces armées dans tous les pays du monde.

Presque tous les grands pays du monde utilisent leurs musiques militaires comme outils de recrutement. C'est certainement le cas des États-Unis, de la Grande-Bretagne, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Cependant, à moins que les choses aient changé ces dernières années, les Forces armées canadiennes utilisent leurs quelques musiques militaires lors de dîners régimentaires, de défilés militaires et c'est à peu près tout. Il y en

I would just urge to you consider this. I know it seems frivolous, perhaps, to an officer who has been in the field, but in the same way and sense that it takes a military man in uniform to do recruiting, you can get an awful lot of people to pay attention to that man in a uniform if he is standing in front of a band. I have been urging for 25 years that the senior people who are concerned with addressing the shortcomings in the military complement do what every other country in the world does, which is to use their bands and, to some extent, design their bands for the purposes of public relations, recruiting and flying the flag, in general, to the public. That is a comment, not a question.

**The Chairman:** Senator Banks was making a serious point that I think most of us agree with.

**Senator Wiebe:** I would like to talk about the reserves for a minute. Is there still an officer training program within the reserve brigades throughout Canada?

**LGen. Couture:** Yes, there is a program called the Regular Officer Training Program. The name has changed but it is exactly the same.

**Senator Wiebe:** The ROTC applies to people at universities?

**LGen. Couture:** The REOTP is a subsidized university training plan at a civilian university or at the Royal Military College of Canada. We also have a few reservists at the Royal Military College of Canada under the Reserve Entry Officer Training Program. They follow exactly the same course curriculum and training as any other officer on the campus. I do not have the number, but there are quite a few officers being trained there.

Reservists going to civilian universities who are not directly subsidized by the forces but who are members of a reserve unit we have a plan that is called RESO training. Every summer they do a part of their training. After two, three or four years, depending on the program, they will be a fully-qualified lieutenant.

Last year, in order to encourage those young officers to remain with the reserve after graduating from university, we introduced a very small financial incentive. We pay back \$2,000 a year, up to a maximum of \$8,000 for four years at university, to officers who remain in the reserve. They are paid after every year of university. We do the same thing for the non-commissioned members as well.

**Senator Wiebe:** Yes, I was aware of that. Is there training for an officer at the brigade level? For example, if someone happens to be a doctor and wants to join the reserves, because of his or her education they would probably qualify as a second lieutenant.

**LGen. Couture:** Or maybe a captain.

a plus maintenant qu'il y a deux ans, de sorte que la situation s'améliore.

Je vous engage à y penser. Je sais que cela semble peut-être frivole pour un officier qui a été au combat, mais tout comme il faut un militaire en uniforme pour effectuer le recrutement, on peut attirer l'attention de beaucoup de gens sur cet homme en uniforme, s'il se tient devant une musique militaire. Il y a 25 ans que j'exhorte les officiers supérieurs qui sont préoccupés par les problèmes d'effectifs militaires à faire comme tous les autres pays du monde, qui utilisent leurs musiques militaires et, dans une certaine mesure, constituent leurs musiques militaires dans le but de faire des relations publiques, de recruter et d'arborer le drapeau, de manière générale, devant la population. C'est un commentaire que je fais, au lieu de poser une question.

**Le président:** Le sénateur Banks a présenté un argument sérieux sur lequel nous sommes tous d'accord, je pense.

**Le sénateur Wiebe:** J'aimerais parler des réserves pendant un instant. Existe-t-il encore un programme de formation des officiers au sein des brigades de réserve du Canada?

**Le lgén Couture:** Oui, il y a un programme intitulé Programme de formation des officiers de la Force régulière. Le nom a changé, mais le programme est exactement le même.

**Le sénateur Wiebe:** Le PFOR concerne les gens qui fréquentent une université?

**Le lgén Couture:** Le Programme de formation pour les officiers (intégration à la Réserve) est un programme de formation universitaire subventionné dans une université civile ou au Collège militaire royal du Canada. Nous avons quelques réservistes qui fréquentent le Collège militaire royal du Canada dans le cadre de ce programme. Ils suivent exactement le même programme de cours et la même formation que tous les autres officiers sur le campus. Je n'ai pas les chiffres, mais il y a un bon nombre d'officiers qui y sont formés.

Pour les réservistes qui fréquentent une université civile et qui ne sont pas directement subventionnés par les forces armées, mais qui sont membres d'une unité de réserve, nous avons un programme de formation intitulé Programme d'intégration à la Réserve — Officiers (PIRO). Chaque été, ils suivent une partie de leur programme de formation. Après deux, trois ou quatre ans, selon le programme, ils deviennent des lieutenants parfaitement compétents.

L'an dernier, afin d'encourager ces jeunes officiers à continuer de faire partie de la Réserve après leur formation universitaire, nous avons offert un très petit incitatif financier. Nous remboursons 2 000 \$ par année, jusqu'à concurrence de 8 000 \$ pour quatre ans d'université, aux officiers qui continuent de faire partie de la Réserve. Ils sont payés après chaque année d'université. Nous faisons la même chose pour les militaires du rang.

**Le sénateur Wiebe:** Oui, je suis au courant. Existe-t-il de la formation pour un officier au niveau de la brigade? Par exemple, si un médecin veut s'enrôler dans les réserves, en raison de sa formation, il deviendrait probablement sous-lieutenant.

**Le lgén Couture:** Ou peut-être capitaine.

**Senator Wiebe:** Is there that kind of training at the brigade level? I know there was back in 1954 when I served as an officer cadet. Is that same kind of training available today?

**LGen. Couture:** On the professional side, to use your example, a doctor could become a surgeon.

**Senator Wiebe:** I am asking about someone off the street who has had no military training or, if he had, was a private, can he join the reserves? Is there a program for him to receive officer training at the brigade or at the unit level?

**LGen. Couture:** Most of the officers go through the RESO training program. That is the one I know best, because that is the army program. In the navy, they join from the street and they go to the naval school which is in Quebec City. I think the air force proceeds the same way. Coming from the street they are being trained to become officers. They have a recruit course that is given in blocks on weekends and evenings during the year. Then there is a summer phase that consists of full-time training. When they go back at the end of the summer to school or to their job then they can serve at the unit. Then they follow the collective training program of that unit.

**Senator Wiebe:** I am happy to hear that.

**BGen. Hearn:** The brigades for efficiency recognize the formal course, but in reality every day that a reservist comes in he or she is in training. That is their focus in life as a reservist. During the summer and throughout the year there is formalized training that is managed at the brigade level. A lot of unit training is done after the initial courses.

**Senator Wiebe:** Across Canada, how many officers would you graduate out of the reserve training program in a year?

**LGen. Couture:** That is a good question. I do not have that number but I can provide it for you. I do not want to give you an incorrect number.

**Senator Wiebe:** Last week when we had the Chief of the Land Staff here, General Jeffrey, we talked about some of the problems he was encountering with the army reserves; there are not enough qualified officers at the reserve level to do some of the training. That leads to my next question. In your remarks you mentioned that this year 488 officers and NCMs were taken from the reserves into the regular army. Are we encouraging the depletion of the training at the reserve level? How are we going to address the number of reserve officers in both the brigade and the unit levels?

**LGen. Couture:** That is a very good question. The transfer from the reserve army to the regular army has increased over the years. We anticipate transferring more than the number that I provided by the end of this fiscal year.

**Le sénateur Wiebe:** Est-ce qu'il y a une formation de cette sorte au niveau de la brigade? Je sais que cela existait en 1954, quand j'étais élève-officier. Le même type de formation est-il encore disponible aujourd'hui?

**Le lgén Couture:** Dans le cas des professionnels, pour utiliser votre exemple, un médecin pourrait obtenir une formation de chirurgien.

**Le sénateur Wiebe:** Je me demande si quelqu'un qui n'a jamais eu de formation militaire, ou s'il en a eu c'était seulement comme simple soldat, peut s'enrôler dans les réserves. Existe-t-il un programme pour permettre à une telle personne d'obtenir une formation d'officier au niveau de la brigade ou de l'unité?

**Le lgén Couture:** La plupart des officiers passent par le programme de formation appelé PIRO. C'est celui que je connais le mieux, parce que c'est le programme de l'armée. Dans la marine, les gens entrent directement et vont à l'école navale, qui se trouve à Québec. Je pense que c'est la même chose dans la force aérienne. Les gens s'enrôlent directement et obtiennent une formation d'officier. Il y a un cours pour les recrues qui est donné pendant un certain nombre de fins de semaine et de soirées durant l'année. Il y a ensuite la phase estivale, où la formation est donnée à plein temps. À la fin de l'été, ils retournent à l'école ou à leur emploi, puis ils servent dans l'unité. Ils suivent ensuite le programme d'instruction collective de cette unité.

**Le sénateur Wiebe:** Je suis heureux de l'entendre.

**Le bgén Hearn:** Pour des raisons d'efficacité, les brigades reconnaissent les cours réguliers, mais en réalité, chaque jour qu'un réserviste sert, il est en formation. C'est l'essence même de la vie d'un réserviste. Pendant l'été et au cours de l'année, il y a des cours réguliers administrés au niveau de la brigade. Une grande partie de la formation au sein de l'unité se fait après les premiers cours.

**Le sénateur Wiebe:** Dans l'ensemble du Canada, combien d'officiers terminent le programme de formation pour la réserve chaque année?

**Le lgén Couture:** C'est une bonne question. Je n'ai pas ce chiffre sous les yeux, mais je pourrai vous le fournir. Je ne veux pas vous donner un chiffre inexact.

**Le sénateur Wiebe:** La semaine dernière, lorsque nous avons reçu le général Jeffrey, chef d'état-major de l'Armée de terre, nous avons parlé de certains des problèmes qui existent dans la Réserve de l'Armée de terre; il n'y a pas suffisamment d'officiers compétents au niveau de la Réserve pour s'occuper d'une partie de la formation. Cela m'amène à ma prochaine question. Vous avez mentionné dans votre exposé, que cette année, 488 officiers et militaires du rang sont passés des réserves à la Force régulière. Encourage-t-on la réduction de la formation au niveau de la Réserve? Comment allons-nous résoudre le problème du nombre d'officiers de réserve au niveau de la brigade et à celui de l'unité?

**Le lgén Couture:** C'est une très bonne question. Le transfert de l'armée de réserve à l'armée régulière s'est accru au cours des ans. Nous prévoyons que le nombre de transferts sera encore plus élevé d'ici la fin de l'exercice financier.

Should we discourage that or not? I do not think so because, if we do not encourage the people from the reserve to join the regulars, we might lose them anyway. They might not want to remain in the reserve. What I would like to see is the crossing over from the regular back to the reserve at some point in time. We plan to address that in the near future.

The attrition level within the reserve, and it is a little higher in the army than in the other three reserves, is one of the major problems we face today. Every time we lose someone, they have to be replaced with a fresh recruit. We need to be very careful not to let the level of competency get too low because the level of training will erode. Then we will face even more difficulties.

I cannot comment on the problem that General Jeffery mentioned the army is having. However, I am aware of the problem.

When we discuss the transfer from one component to the other, we ask ourselves the question: should we stop it, should we control it, should we discourage it? I think the answer is no, because experience has shown that people will leave anyway. The majority of those who transfer over to the regular force are those who have served on a full-time basis with the unit in an operation or in another capacity. When they return they want to sign on for a little longer. That is the type of people we have.

**Senator Wiebe:** I imagine part of it is a full-time salary as opposed to a part-time salary. I agree that we certainly should not discourage a reservist from enlisting into the regular forces. Has the department considered leaving that reservist as a regular at that unit to continue on with the training until that unit or that brigade graduates officers to take his or her place?

**LGen. Couture:** That needs to be examined. However, with the shortage of officers and NCMs in the regular force right now when we have a new member we already have a spot for that person.

**Senator Wiebe:** Are you saying it is difficult to tell which comes first, the chicken or the egg? If we want to try to encourage 3,000 new recruits into our reserves each year for the next three years, you will have to have officers there to conduct the training.

**LGen. Couture:** Yes, and the figure is higher than 3,000. This year we have over 4,000 people who want to join the reserves. The army is looking at the number for next year. Before they give me the number of people they want, one thing they will examine is training capacity. It is one thing to get the people in but it is another thing to be sure that we will be able to train them. The commander of the army told me the other day that, before he gives me the final number for the next fiscal year, he needs to examine the training capacity. This is being examined. What solution will they be arriving at? I do not know at the moment.

Devrions-nous décourager cela? Je ne le pense pas, parce que si nous n'encourageons pas les membres de la Réserve à se joindre à la Force régulière, nous risquons de les perdre quand même. Ils ne voudront peut-être pas rester dans la Réserve. Nous aimerions à un moment donné voir des membres de la Force régulière retourner à la Réserve. Nous prévoyons nous occuper de cette question dans un avenir rapproché.

Le niveau d'attrition au sein de la Réserve, niveau qui est un peu plus élevé dans l'Armée que dans les trois autres réserves, est l'un des principaux problèmes auxquels nous faisons face aujourd'hui. Chaque fois que nous perdons quelqu'un, il faut le remplacer par une nouvelle recrue. Nous devons nous assurer de ne pas laisser le niveau de compétence trop diminuer, parce que le niveau de formation en souffrira. Nous nous retrouverons alors devant encore plus de difficultés.

Je ne peux pas faire de commentaire sur le problème dont le général Jeffery a parlé au sujet de l'armée. Cependant, je suis au courant de son existence.

Lorsque nous discutons du passage d'une composante militaire à l'autre, nous nous demandons si nous devrions y mettre fin, le contrôler, ou le décourager. Je pense que la réponse est non, parce que l'expérience nous montre que les gens vont partir de toute manière. La majorité de ceux qui passent à la Force régulière sont ceux qui ont servi à temps plein avec l'unité lors d'une opération ou dans un autre contexte. Lorsqu'ils reviennent, ils veulent s'engager pour un peu plus longtemps. C'est le type de gens que nous avons.

**Le sénateur Wiebe:** J'imagine que c'est en partie dû au salaire versé pour le travail à temps plein, par opposition au salaire versé pour un travail à temps partiel. Je suis d'accord avec vous pour dire que nous ne devrions certainement pas décourager un réserviste de s'enrôler dans la Force régulière. Le ministère a-t-il envisagé de garder ce réserviste comme un régulier à cette unité pour continuer la formation jusqu'à ce que cette unité ou cette brigade finisse de former des officiers pour prendre sa place?

**Le lgen Couture:** Il faut examiner cette question. Cependant, étant donné la pénurie d'officiers et de militaires du rang dans la Force régulière à l'heure actuelle, lorsque nous obtenons un nouveau diplômé, nous avons déjà un endroit où l'affecter.

**Le sénateur Wiebe:** Dites-vous qu'il est difficile de dire quelle est la cause et quel est l'effet? Si nous voulons essayer d'encourager 3 000 nouvelles recrues à s'enrôler dans les réserves chaque année pendant les trois prochaines années, vous aurez besoin d'officiers pour assurer leur formation.

**Le lgen Couture:** Oui, et il est question de plus de 3 000. Cette année, nous avons plus de 4 000 personnes qui veulent s'enrôler dans les réserves. L'armée est sur le point de fixer son objectif pour l'an prochain. Avant de me donner le nombre de recrues recherchées, l'armée devra examiner sa capacité de formation. C'est bien beau d'amener les gens à s'enrôler, mais il faut s'assurer de pouvoir les former. Le commandant de l'armée m'a dit l'autre jour qu'avant de me donner son chiffre définitif pour le prochain exercice financier, il a besoin d'examiner sa capacité de formation. On examine donc



**BGen. Hearn:** Senator, of the 488, 60 were officers in that number of components transferred. They were mostly army, as my boss has indicated. Yes, every loss of an officer in a reserve certainly does hurt. It is difficult to say no to a young man or woman who wants to be a member of the regular force.

**Senator Wiebe:** I would like to address my last question to Dr. Cameron. It concerns post-traumatic stress disorder. I was very pleased to hear the lieutenant-general talking about the armed services taking a look at the kinds of theatres where our forces are deployed and the kinds of training that will be given to them prior to going.

While it has been just a short period of time, have you had a chance to do any kind of study on whether the type of theatre has a bearing on the frequency of post-traumatic stress disorder when they come back?

**Col. Cameron:** We have not. As you know, our operational trauma and distress centres have been open for about two years now. We are building up a patient base on which to do some of these types of studies. That type of work has been done in other countries, not specifically dealing with peacekeeping operations. That is changing now, but most of the literature on post-traumatic stress disorder comes from armed conflicts.

There is a lesser but growing body of literature on peacekeeping statistics and studies, but most information comes from conflict studies. For example, the literature would indicate that the intensity of conflict influences the risk of participants getting post-traumatic stress disorder.

In peacekeeping tours, the number of tours likely has an influence on risk. The short answer to your question is that we do not have a lot of specific research on the characteristics of the theatre that would indicate greater or lesser risk.

**Senator Wiebe:** Are you in the process of undertaking such a study?

**Col. Cameron:** Not yet, no. We have just formed, the first working group to assess the types of research that can be done on the information from the OTSSEs. That particular study is not underway within the medical branch, although it may very well be. I am not sure if the personnel selection world is doing that type of work.

**LGen. Couture:** We are looking at the operational tempo.

**Col. Cameron:** Another branch of the military does research in this area, looking at things like operational tempo. They do questionnaires on our soldiers when they are deployed. The major

cette question. Quelle solution trouvera-t-on? Je l'ignore pour l'instant.

**Le bgén Hearn:** Sénateur, parmi les 488 militaires qui sont passés d'une composante à l'autre, 60 étaient des officiers. Ils faisaient partie de l'armée pour la plupart, comme mon patron l'a dit. Effectivement, chaque fois qu'on perd un officier dans une réserve, cela fait mal. Il est difficile de dire non à un jeune homme ou à une jeune femme qui veut être membre de la Force régulière.

**Le sénateur Wiebe:** Je veux poser ma dernière question au Dr Cameron. Elle porte sur le syndrome de stress post-traumatique. J'ai été très heureux d'entendre le lieutenant-général dire que les forces armées examinaient les différents types de théâtres d'opération où nos forces sont déployées et les types de formation qu'on leur donnera avant le départ.

Je sais que vous avez eu peu de temps, mais avez-vous eu la possibilité d'effectuer une étude quelconque pour déterminer quel type de théâtre d'opération influe sur l'incidence du syndrome de stress post-traumatique au retour?

**Le col Cameron:** Nous ne l'avons pas fait. Comme vous le savez, nos centres de soutien pour trauma et stress opérationnels (CSTSO) fonctionnent maintenant depuis environ deux ans. Nous sommes en train d'établir une base de données sur les patients afin d'effectuer certains types d'études. On en a fait dans d'autres pays, mais pas spécifiquement en ce qui concerne des opérations de maintien de la paix. La situation est en train de changer, mais la plus grande partie de la documentation concernant le syndrome de stress post-traumatique concerne des conflits armés.

Il existe de plus en plus de documentation concernant des statistiques et des études relatives au maintien de la paix, mais la plus grande partie des informations provient d'études concernant les conflits armés. La documentation révèle par exemple que l'intensité du conflit influence le risque pour les participants de souffrir du syndrome de stress post-traumatique.

En ce qui concerne les missions de maintien de la paix, le nombre de missions influe probablement sur le risque. Pour répondre brièvement à votre question, je dirais que nous n'avons pas fait beaucoup de recherche spécifiquement sur les caractéristiques des théâtres d'opération qui présenteraient plus ou moins de risque.

**Le sénateur Wiebe:** Êtes-vous en train d'entreprendre une telle étude?

**Le col Cameron:** Non, pas encore. Nous venons de former le premier groupe de travail chargé d'évaluer les types de recherche qu'on peut faire à partir des informations provenant des CSTSO. Cette étude ne se fait pas actuellement au sein de la direction des services médicaux, mais il se peut fort bien que cela se fasse. Je ne sais pas vraiment si l'on fait un travail de cette nature dans le secteur de la sélection du personnel.

**Le lgén Couture:** Nous examinons la question du rythme de participation à des opérations.

**Le col Cameron:** Un autre élément des forces armées effectue des recherches dans ce domaine, notamment en ce qui concerne le rythme de la participation à des opérations. On fait remplir des

study we are doing right now is to look at the actual distribution of mental illness amongst our Canadian Forces personnel. We want to identify the most significant problems in terms of incidence and prevalence and compare that to the Canadian population to see where we differ. That is where most of our effort is going right now.

**Senator Wiebe:** I should maybe inform you of the reason for my interest in this. I know of two situations from Bosnia. We started to hear about post-traumatic stress disorder from the first group of peacekeepers who went there when the rules of engagement were such that they would observe and report. They could only stand and watch the atrocities take place.

Under our new rules of engagement, our trained soldiers can go in and actually stop the atrocities. I visited our troops during the first and second parts and I noticed quite a difference in the attitudes of our peacekeepers after the new rules had been applied. I suggest the armed services should certainly be looking at that area.

**Col. Cameron:** Yes. We have learned the same thing. It is certainly an excellent idea for us.

**LGen. Couture:** The rules of engagement are designed to support the mission or the mandate of the force. Sometimes we need to look at the mandate and the way the force will be deployed in a specific theatre to see what is possible, what is doable and not doable.

**Senator Wiebe:** We know the rules of engagement and the mandate prior to sending our troops. If the study shows that different types of training or different personnel should be sent to those different theatres, I hope we can act on that information.

**Senator Banks:** Or if the government sets out the wrong rules of engagement. Did we not have post-traumatic stress disorder between 1940-46 because we did not know enough to recognize it, or because it did not exist, or had we not named it yet? Did we call it shell-shock?

**Col. Cameron:** Yes. Obviously it is not a new condition. It has been with us, I am sure, since before we kept records on people. People now look back at veterans' records from various conflicts and see, in some of the symptoms, this disorder.

In the last ten years particularly, research has been done to help us understand exactly what causes it and what is effective in treating it and what can prevent it. That information has been increasing exponentially, so our understanding is improving.

questionnaires à nos soldats lorsqu'ils sont déployés. La principale étude que nous effectuons présentement consiste à examiner la distribution réelle de cas de maladie mentale au sein des effectifs des Forces canadiennes. Nous voulons identifier les problèmes les plus significatifs en ce qui concerne l'incidence et la prévalence, par comparaison avec la population canadienne, pour voir où se présentent les différences. C'est là que nous concentrons actuellement la plus grande partie de nos efforts.

**Le sénateur Wiebe:** Je devrais peut-être vous informer de la raison de mon intérêt pour cette question. Je connais deux cas de militaires qui sont revenus de la Bosnie. Nous avons commencé à entendre parler du syndrome de stress post-traumatique dès le retour du premier groupe de Casques bleus qui sont allés là-bas quand, d'après les règles d'engagement, ils pouvaient seulement observer et signaler. Ils pouvaient seulement se tenir là à regarder les atrocités dont ils étaient témoins.

En vertu de nos nouvelles règles d'engagement, nos soldats professionnels peuvent intervenir pour empêcher les atrocités. J'ai rendu visite à nos troupes pendant les première et deuxième parties, et j'ai remarqué toute une différence dans l'attitude de nos Casques bleus après l'entrée en vigueur des nouvelles règles d'engagement. Je pense que les forces armées devraient certainement examiner cet aspect de la question.

**Le col Cameron:** Certainement. Nous avons appris la même chose. C'est certainement une excellente idée.

**Le lgen Couture:** Les règles d'engagement sont conçues en vue d'appuyer la mission ou le mandat de la force déployée. Nous devons parfois examiner le mandat et la façon dont la force de maintien de la paix sera déployée dans un théâtre donné pour voir si c'est possible, si c'est faisable ou non.

**Le sénateur Wiebe:** Nous savons quelles sont les règles d'engagement et le mandat avant d'envoyer nos troupes. Si l'étude montre qu'il faudrait envoyer dans ces théâtres d'opération différents du personnel différent ou ayant une formation différente, j'espère que nous pourrions agir en fonction de cette information.

**Le sénateur Banks:** Ou si le gouvernement établit les mauvaises règles d'engagement. N'y a-t-il pas eu de cas de syndrome de stress post-traumatique entre 1940-1946 parce que nous n'en savions pas assez pour le reconnaître, ou parce que ce syndrome n'existait pas, ou encore parce qu'on ne lui avait pas donné de nom? Parlions-nous alors de traumatisme dû au bombardement?

**Le col Cameron:** En effet. Il ne s'agit manifestement pas de nouveaux troubles médicaux. Je suis persuadé que cela existait avant que nous tenions des dossiers. On regarde maintenant les dossiers des anciens combattants qui ont participé à divers conflits, et l'on peut reconnaître ce syndrome, d'après certains symptômes.

Au cours des 10 dernières années en particulier, on a fait des recherches pour parvenir à comprendre exactement les causes de ce syndrome, afin de trouver un traitement efficace et de chercher même à le prévenir. Ces informations se multiplient de façon exponentielle, ce qui nous permet d'améliorer notre compréhension de ce syndrome.

**LGen. Couture:** In the First World War, we called it “shell-shock.” In the Second World War, they called it “battle fatigue.” The term “post-traumatic stress disorder” has been brought into the literature very recently.

**Senator Day:** I read through your briefing notes of your presentation to the House of Commons Standing Committee on National Defence. You seemed to suggest that general recruiting problems had been resolved. Then I read your notes for your presentation here today. You have noted that there are challenges to be faced in relation to recruiting problems.

That suggests that, within that month, you had gotten word back from some of your colleagues who came before the senate committee. That encouraged me. That was a good indication.

While we were out in Esquimalt and met many full-time reservists that were working full-time in the Armed Forces and wanted to transfer to the regular force because they had worked awhile and realized they liked the life.

This was not long ago. We heard a general belief from these non-commissioned, enlisted people that it would be easier for them to get in the regular force by not telling anyone, but by quitting the reserve and then applying as if they were a fresh person.

**LGen. Couture:** Senator, I told SCONDVA that the recruiting campaign was going well but there are some problems. Some occupations are fairly easy to recruit. As I mentioned earlier, though, 19 occupations are at risk at the moment. In our colour coding, green is okay. Yellow requires attention. Red needs more attention.

All of those 19 occupations are highly technical.

We have the same problems today that we had a month ago. We have started some initiatives to target the community colleges that produce this kind of training. The major effort will be ongoing until January in order to target the people that will graduate in May.

It is true that at one time it was easier for a reservist to quit the unit, and then come to the centre and say that he wanted to enrol. If he mentioned his reserve experience, it would take us a long time to verify the records. We had to verify his rank et cetera. Once we learned that we could not always verify that experience, we changed the process. It was absolutely ludicrous. A young person will now tell his or her officer that they want to join. They fill in an application, which will be sent to the recruiting centre and then the process should be simple. I have evidence that sometimes there are long delays, but as I said in my remarks at the beginning, the problem has been addressed and is still being addressed.

**Le lgén Couture:** Au cours de la Première Guerre mondiale, on parlait de «traumatisme dû au bombardement». Pendant la Seconde Guerre mondiale, on a parlé «d'épuisement au combat». L'expression «syndrome du stress post-traumatique» est apparue très récemment dans la documentation.

**Le sénateur Day:** J'ai lu les notes d'information remises lors de votre exposé devant le Comité permanent de la défense nationale de la Chambre des communes. Vous semblez avoir dit que les problèmes généraux de recrutement étaient résolus. Ensuite, j'ai lu les notes que vous nous avez remises pour votre exposé d'aujourd'hui. Vous y signalez que les problèmes de recrutement présentent des défis.

Cela indiquerait que, pendant ce mois-là, vos collègues qui avaient comparu devant le comité du Sénat vous avaient contacté. C'est encourageant. Voilà donc une bonne nouvelle.

Alors que nous étions à Esquimalt et discussions avec des réservistes à temps plein, c'est-à-dire pleinement à la disposition des forces armées, ceux-ci nous ont parlé de demander d'être intégrés à la Force régulière, car ils disaient aimer ce genre de vie et avaient déjà maintenant une certaine expérience.

Il n'y a pas très longtemps de cela. Certains de ces simples réservistes, des gens qui s'étaient engagés dans la Réserve de leur propre chef, disaient même qu'il serait plus facile de se faire recruter dans la Force régulière, sans rien dire, c'est-à-dire en quittant la Réserve et en faisant une demande sans dire d'où ils venaient.

**Le lgén Couture:** Sénateur, j'ai bien dit devant le Comité de la défense nationale de la Chambre que la campagne de recrutement se déroulait bien, avec cependant certains problèmes. Il est facile de recruter dans certains corps de métier. Comme je l'ai dit tout à l'heure, cependant, il y a 19 professions qui sont en ce moment à la limite. Dans notre code, le vert c'est bien, le jaune demande une certaine vigilance, et le rouge encore plus.

Ces 19 métiers sont hautement techniques.

Nous avons aujourd'hui les mêmes problèmes que nous avons il y a un mois. Nous avons commencé une campagne de prospection dans les collèges communautaires où ce genre de formation est dispensé. L'essentiel de l'effort va se poursuivre jusqu'au mois de janvier, pour pouvoir nous adresser à ceux qui vont obtenir leur diplôme au mois de mai.

Il est vrai qu'à une certaine époque il était plus facile pour un réserviste de simplement plier bagage, et de se présenter ensuite au centre pour être engagé. S'il parlait de la réserve, tout était ralenti parce que nous avions à vérifier les dossiers. On vérifiait son grade, et cetera. Lorsque nous avons constaté qu'on ne pouvait pas toujours tout vérifier, nous avons changé notre fusil d'épaule. C'était un petit peu excessif. Maintenant les jeunes vont simplement dire à leur officier qu'ils veulent s'engager. Ils remplissent la demande, ce sera dépêché au centre de recrutement, les formalités devraient être réduites. Je sais que dans certains cas il faut attendre longtemps, mais comme je l'ai dit tout à l'heure, on a déjà remédié à une partie du problème et on continue.

My intent is to have the component transfer made as easy as possible. I want it to be done in a matter of days as opposed to weeks, but there will always be some exceptions. We sometimes have difficulty finding some records. In order to provide the credit that he or she claims to have, we need to verify the qualifications that they had when they left. We also need to verify their medical condition when they left and their medical condition when they join. If they left service under a medical condition, that may create some difficulty for re-enrolment.

We do not want to enrol people who have criminal records or ideas that we do not espouse in Canadian society.

Perhaps you will hear that it still takes a long time, but we are working on it. We have streamlined the process as much as possible. We are still looking at it to make it even better.

**BGen. Hearn:** As my boss mentioned at the other place, indeed we are quite successful in recruiting. One will see as one travels across our bases and stations across the country, people are still saying they are short of staff. It takes us about 18 months to train a recruit as a non-commissioned member. In some cases for a very specialized position such as a fire control systems technician, it takes 4 years to train. It takes two years to five years to train an officer. From the time we get an individual to the time he hits a squadron or an army unit, there is a bit of lag.

**Senator Day:** You mentioned the colour coding of specialty, military occupations. Do you have statistics that you could provide to us in terms of numbers and what you have listed in the different categories?

**LGen. Couture:** Yes. We can leave it when we depart.

**Senator Day:** In terms of quality control and testing your system, do you have any statistics on how long it takes an individual who walks through the door of a recruiting office to be sworn in and ready for basic training. Do you have any indication as to how long that takes?

**BGen. Hearn:** Yes, we do. I will put it in categories. For the majority of Canadians who are committed to joining as they enter our recruiting centre, it could take as little as two weeks. It could take four weeks. That is our program. If you do have a clean security record that only takes 24 hours to determine, and you are medically fit, in you come.

Many want to join but they come for information first. They will come back later. Obviously, that ends up in a delay.

If there is a medical issue, there is no question that we will take longer. We have speeded up the process. I would not want to say that for everyone it is four weeks. It is my boss' goal to hit four weeks.

Ce que je veux, c'est que ce genre de transfert soit aussi facile que possible. Cela devrait se faire en quelques jours, sans avoir besoin de plusieurs semaines, mais il y aura toujours des exceptions. Quelquefois on a du mal à trouver les dossiers. Pour leur donner l'accréditation qu'ils réclament, nous avons besoin de vérifier leurs qualifications et compétences au moment où ils étaient partis. Il faut aussi vérifier le dossier médical au moment de leur départ, et procéder à un nouvel examen médical. Si ces candidats ont quitté la réserve avec une affection quelconque, cela pourrait dans certaines circonstances faire problème.

Nous ne voulons pas recruter des gens qui ont des antécédents criminels, ou des idéaux qui ne sont pas ceux de la société canadienne.

Certains vous diront donc qu'il faut attendre longtemps, mais nous y travaillons. Nous avons rationalisé la procédure autant que possible. Nous voulons, de proche en proche, l'améliorer.

**Le bgén Hearn:** Comme l'a dit mon chef à l'autre endroit, nous avons de bons résultats sur le plan du recrutement. Évidemment, si l'on se déplace de base en base dans le pays, il y aura toujours des gens pour dire qu'ils n'ont pas le personnel nécessaire. Il nous faut environ 18 mois pour former une nouvelle recrue au grade de sous-officier. Pour un poste très spécialisé, tel que les techniciens des systèmes de lutte contre l'incendie, il faut quatre années de formation. Il faut de deux à cinq ans pour former un officier. Entre le moment où nous inscrivons quelqu'un sur nos listes, et celui où il va pouvoir rejoindre son unité, son escadron, il se passe pas mal de temps.

**Le sénateur Day:** Vous avez parlé de votre code de couleurs pour les spécialités, pour les métiers militaires. Est-ce que vous pourriez nous fournir des statistiques, avec des chiffres par catégorie?

**Le lgén Couture:** Oui. On pourra vous laisser cela avant de partir.

**Le sénateur Day:** Avez-vous un contrôle de la qualité et des vérifications qui vous permettent ensuite d'avoir des statistiques sur le temps qui s'écoule entre le moment où quelqu'un se présente au recrutement, prête serment, et le moment où il est prêt à recevoir sa formation. Est-ce que vous avez une idée de ce que cela représente?

**Le bgén Hearn:** Oui. Je rangerai ça par catégorie. Pour la majorité des Canadiens réellement prêts à s'engager au moment où ils se présentent, cela peut se faire en deux semaines. On peut aller jusqu'à quatre semaines. C'est ce que permet le programme. Et si, sur le plan de la vérification de la sécurité, il n'y a rien de douteux et que cela peut se faire en 24 heures, et que par ailleurs vous êtes apte sur le plan physique, vous êtes pris tout de suite.

Beaucoup de ceux qui se présentent viennent d'abord s'informer. Ils reviennent ensuite, et évidemment cela allonge le temps nécessaire.

S'il y a un problème médical, tout sera aussi retardé. Nous avons bien accéléré les choses, et cependant je ne voudrais pas dire que pour tout le monde cela peut se faire en moins de quatre semaines. L'objectif de mon chef est effectivement quatre semaines.

If you had asked us that question two to three years ago, the answer would have been up to eight months. I would say reasonably between one to two months would be fair given the distribution of recruiting centres across the country.

**Senator Day:** In relation to the specific trades that you are now trying to recruit, you said that you would like to bring them in from community colleges where they have basic training and then you “militarise” them. Interesting word.

**LGen. Couture:** That is the only word that came to mind. We must provide military training.

**Senator Day:** I understand that. Is that a short-term policy or is it a long-term policy?

**LGen. Couture:** That is a long-term policy because we realize that some community colleges are producing people that are meeting the requirements we have, up to a certain level. If we enrol some of those graduates, why then should we start all over again? The people that we train will be bored because they will be studying what they have already learned. Approaching the community colleges is a long-term policy.

**Senator Day:** I do not understand how the Canadian Forces Housing Agency and the personnel support program work. Is this done through outsourcing or is this a new agency within the Armed Forces. If the latter, does the boss of that wear a uniform and report to you? How does that work in terms of the governance of these organizations?

**LGen. Couture:** Let me start with the Canadian Forces Personal Support Agency. We call it the CFPSA.

**Senator Day:** It is okay if you say the name first and then abbreviate.

**LGen. Couture:** The Canadian Force Personal Support Agency, CFPSA, belongs to the Canadian Forces. It is not an independent agency. The military family resource centres network, the CANEX stores and long-term disability plan that we have for the troops, plus a few other services are all to be found in CFPSA. This group provides for us the recreation program and the sports program. They do the testing for the physical fitness program. The chief executive officer and president report through me.

The agency is governed by a board of directors and is chaired by the CDS. The members of the board of directors are the commander of the army, navy and air force, me, the Canadian chief foreign officer, a legal adviser and one of the ADMs that work with us. It belongs to us. It is not outsourced.

I could organize a special briefing for you or any of your colleagues, if you want to, on the mandate and the objective role of the CFPSA.

**Senator Day:** I would take you up on that. I would appreciate having that.

**LGen. Couture:** We will organize it.

Si vous nous aviez posé la même question il y a deux ou trois ans, la réponse aurait été huit mois. Je dirais, pour être sûr, que cela se situe aujourd’hui entre un et deux mois, selon les centres de recrutement.

**Le sénateur Day:** Pour ce qui est de ces spécialités pour lesquelles vous cherchez des candidats, vous disiez que vous aviez contacté les collèges communautaires où on leur dispense une formation de base, et ensuite vous les militarisez. Terme intéressant.

**Le lgén Couture:** C’est le seul mot qui m’est venu à l’esprit. Oui, nous fournissons la formation militaire.

**Le sénateur Day:** Je comprends. Est-ce que vous nous parlez ici d’une politique pour l’immédiat, ou s’agit-il d’une politique à long terme?

**Le lgén Couture:** C’est quelque chose de prévu pour le long terme, car certains collèges communautaires forment des gens qui correspondent à notre demande, jusqu’à un certain niveau. Si nous recrutons certains de ces diplômés, pourquoi recommencer à zéro? Cela ne ferait que les ennuyer, puisqu’ils ont déjà acquis ces connaissances. Cette campagne auprès des collèges communautaires est quelque chose qui va rester.

**Le sénateur Day:** Je ne comprends pas comment le Bureau du logement des Forces canadiennes et le programme de soutien au personnel fonctionnent. Est-ce que vous sous-traitez à l’extérieur, ou s’agit-il d’un nouvel organisme au sein des forces armées? Si c’est cela, est-ce que le patron de cet organisme est en uniforme et relève de vous? Comment est-ce que l’administration de ces organismes fonctionne?

**Le lgén Couture:** Je vais commencer par l’Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes, l’ASPPFC.

**Le sénateur Day:** C’est bien que vous donniez d’abord le nom au long avant l’abréviation.

**Le lgén Couture:** L’Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes, l’ASPPFC, appartient aux Forces canadiennes. Ce n’est pas un organisme indépendant. On y retrouve un certain nombre de services, tels que les centres de ressources pour les familles militaires, les magasins CANEX et le régime d’invalidité à long terme destiné aux troupes, plus quelques autres. On y trouve aussi le programme sports et loisirs. Cet organisme s’occupe également des examens du programme de mise en condition physique. Le PDG et le président relèvent de moi.

L’Agence est dotée d’un conseil d’administration, avec pour président, le chef d’état-major. Au conseil d’administration, on trouve le commandant en chef de l’armée, de la marine et de l’armée de l’air, moi, l’officier supérieur responsable de l’étranger, un conseiller juridique et un des sous-ministres qui travaillent avec nous. C’est un organisme qui fait partie de nos structures, et on ne sous-traite pas à l’extérieur.

Je pourrais d’ailleurs organiser une séance d’information spéciale pour vous ou vos collègues, si vous le désirez, portant sur le mandat et le rôle joué par cet ASPPFC.

**Le sénateur Day:** Je vous prends au mot, j’aimerais bien effectivement qu’on ait cette séance d’information.

**Le lgén Couture:** Nous ferons ce qu’il faut.

**Senator Day:** The chief operating officer is not in uniform?

**LGen. Couture:** Up until 18 months ago, it was a general officer, like me. We have hired a civilian. Members within the executive team of that organization are mostly ex-military.

On bases, we employ civilian personnel, personnel that are ex-military, or family members, the spouse of one our military personnel.

**Senator Day:** On a number of bases, particularly in the athletic side of things, I have seen members of PSP wearing uniforms or T-shirts or sport jackets, black and red, or whatever their colours are. Is this a branding from a non-military point of view or are they trying to create regimental loyalty the same way other that regiments do?

**LGen. Couture:** I would say it is the latter. When we created the agency, most of the people who were in uniform, before providing physical recreation and fiscal fitness training, came back to the agency dressed in civvies. They have that kind of loyalty. The new recruits that embrace the agency are very loyal to it. When they wear the colours they are being loyal to the organization. The motto of the organization is "We Serve Those Who Serve." That tells you about the mentality of the group.

The housing agency does not belong come under my supervision; it belongs to my colleague, the Assistant Deputy Minister, Infrastructure and Environment. Their mandate is to manage the housing portfolio of the Canadian Forces. That is, the PMQ, permanent married quarters.

**Senator Day:** Is there a contract between DND and the housing agency? The buildings belong to DND, but in terms of setting the rent, what kind of control does DND have on the agency? I understand it is supposed to be market place and then there are supplements and housing allowances. What kind of control on a year-to-year basis does DND have in relation to the rent, the repairs and the standard of housing for these personnel?

**LGen. Couture:** We provide a lot of money for health and safety repair. One of the recommendations from the SCONDVA report was to fix the PMQs. The rent is market value, based on the local market. It is a Treasury Board policy that we need to follow. It is established by a survey done by the Canadian Mortgage Housing Corporation, CMHC. There is some kind of provincial rent control that applies. If it is too large, then we ask the agency not to implement it. Until last year, we were capping the increase up to a certain number of dollars per month. This year is the last year that we will be doing that. By next September, except where there is provincial rent control for people who are residing in and still remain in the PMQ, there should be at market value everywhere.

The Canadian Forces accommodation policy calls for providing access to suitable and affordable housing to our members, wherever they serve. We encourage this through the local private sector and the Crown intervenes only if the private sector cannot

**Le sénateur Day:** Le PDG n'est pas en uniforme?

**Le lgén Couture:** Jusqu'à il y a 18 mois c'était un officier général, comme moi. Mais nous avons recruté un civil. Les cadres supérieurs de l'Agence sont en général d'anciens militaires.

Dans les bases, nous employons du personnel civil, également d'anciens militaires, ou des membres des familles, les conjoints des militaires.

**Le sénateur Day:** Sur plusieurs bases, et notamment du côté des activités athlétiques, j'ai vu des membres des PSP porter des uniformes, ou même des T-shirts ou vestes de sport, rouges et noirs, je ne me souviens plus exactement des couleurs. S'agit-il d'une espèce de marque que portent les civils, essaie-t-on de créer le même genre de loyauté que l'on crée à l'égard des régiments, ailleurs?

**Le lgén Couture:** Probablement. Lorsque nous avons créé l'Agence, la plupart de ceux qui portaient l'uniforme, avant de passer à des fonctions de formation aux sports et aux activités récréatives, sont passés à l'Agence habillés en civil. C'est une question de loyauté. Les nouvelles recrues qui entrent dans l'Agence lui sont très loyales. Et ces couleurs sont une façon de se déclarer. La devise de l'organisation est: «Nous servons ceux qui servent». C'est pour vous donner une idée de leur mentalité.

Le Bureau de logement ne relève pas de mes attributions; c'est mon collègue, le sous-ministre adjoint à l'infrastructure et à l'environnement qui s'en occupe. Le Bureau est là pour gérer le parc résidentiel des Forces canadiennes. Il s'agit des PMQ, les logements familiaux.

**Le sénateur Day:** Y a-t-il un contrat entre le ministère et le Bureau du logement? Les bâtiments appartiennent à la Défense nationale, mais pour ce qui est des loyers, est-ce que le ministère impose ses décisions au Bureau? Si je comprends bien, cela fonctionne comme un marché, et il y a ensuite des allocations au logement qui sont prévues. Le ministère décide-t-il des loyers, des réparations à faire et des normes en matière de logement pour le personnel?

**Le lgén Couture:** Nous fournissons effectivement une partie importante de l'argent destiné aux réparations nécessaires sur le plan de l'hygiène et de la sécurité. Une des recommandations du comité de la Chambre, dans son rapport, avait été de réparer les logements familiaux. Le loyer se décide en fonction du marché, le marché local. C'est une politique du Conseil du Trésor qui nous est imposée. C'est fixé en fonction d'une enquête de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, la SCHL. La réglementation de plafonnement des loyers de la province s'applique. Si le plafond est trop élevé, nous demandons au Bureau de ne pas en tenir compte. Jusqu'à l'an dernier, nous fixions le plafond de l'augmentation du loyer mensuel. Ce sera d'ailleurs cette année la dernière fois que nous le ferons. À partir de septembre, sauf là où le plafonnement provincial s'impose, pour ceux qui vivent dans ces logements familiaux, nous nous en tiendrons à ce que le marché nous indiquera.

La politique de logement des Forces canadiennes prévoit de loger, à un prix abordable, tous nos soldats, où qu'ils soient, et de façon convenable. En général, nous nous adressons au marché local privé, et l'État n'intervient que si le marché local n'a rien de

provide suitable access. We do surveys on a regular basis to see if the private sector can provide access. If they cannot, then there will be Crown intervention. We have houses owned by the Crown. We call them PMQs. They are maintained by the housing agency, which also collects the rent and uses the rent revenue for operating expenses, including maintenance, and so on. For re-capitalization and upgrades, the department sometimes provides funding.

**Senator Day:** Is this housing agency a for-profit or a not-for-profit agency?

**LGen. Couture:** They have to balance at year-end but it is not-for-profit. They reinvest their revenue into maintenance. It is not a private agency. The people working in it are public servants. It is part of the portfolio of the Assistant Deputy Minister, Infrastructure and Environment.

**Senator Day:** When I get a briefing of the PSP, perhaps I can get a briefing of this other one, as well.

**LGen. Couture:** I will ask them.

**Senator Day:** I do not mind going to them.

**LGen. Couture:** Perhaps other senators would be interested in this information, too.

**The Chairman:** I have asked the clerk.

**LGen. Couture:** We will do it through the clerk, then.

**Senator Day:** Some of us have heard of some difficulty in relation to housing for military personnel at the Rockcliffe establishment. There are PMQs in that area, but some of the houses and some of the former PMQs that were owned by DND have been either sold or leased to another agency and they are non-military personnel. In other words, it is subsidized housing. There is some conflict going on. Are you familiar with that problem? Maybe I could brief you on that some time.

**LGen. Couture:** You should ask that question to infrastructure and environment.

**Senator Atkins:** As a matter of information, Senator Cohen's report was "Unsung Heroes: The Quality of Life Perspective on Canada's Military Families." If you are interested, she introduced an inquiry in the senate and I spoke to it last Thursday and closed the debate in this case.

You will probably be interested to know that the CDS, when he spoke to us here, was asked the question: What would you do if you received more funding?

**LGen. Couture:** Do you want my answer?

**Senator Atkins:** I think you would be more interested in his.

**LGen. Couture:** I think I know his answer.

**Senator Atkins:** I directed him to three different requirements. The first area would be people. That is where we need to put our efforts and that is where additional funding would be focused.

convenable à offrir. Nous faisons régulièrement des sondages pour vérifier. Lorsque le marché local ne suffit pas, l'État intervient. Il y a donc des logements qui sont propriété de l'État. Ce sont ces logements familiaux. Ils sont donc confiés au Bureau du logement, qui s'occupe des loyers et utilise ensuite ces recettes pour les dépenses de fonctionnement, y compris l'entretien, et cetera. Pour les rénovations, pour les investissements d'infrastructure, c'est parfois le ministère qui finance.

**Le sénateur Day:** Ce bureau du logement est-il un organisme à but lucratif?

**Le lgén Couture:** Non, mais les comptes de fin d'exercice doivent être équilibrés. Les recettes sont réinvesties en entretien. Ça n'est pas un organisme privé. Ceux qui y travaillent sont des fonctionnaires. Cela fait partie des responsabilités du sous-ministre adjoint à l'infrastructure et à l'environnement.

**Le sénateur Day:** Lorsque j'aurai ma séance d'information sur le programme de soutien au personnel, je pourrai peut-être poser des questions sur ce bureau.

**Le lgén Couture:** Je leur poserai la question.

**Le sénateur Day:** Je pourrais communiquer avec eux moi-même, cela ne me dérange pas.

**Le lgén Couture:** Cette information pourrait aussi intéresser d'autres sénateurs.

**Le président:** J'en ai parlé à la greffière.

**Le lgén Couture:** Nous communiquerons avec la greffière dans ce cas-là.

**Le sénateur Day:** Certains sénateurs ont entendu parler des difficultés de logement des militaires à la base de Rockcliffe. Il y a des logements familiaux là-bas, mais certaines maisons et certains anciens logements familiaux qui appartenaient au ministère de la Défense nationale ont été vendus ou loués à une autre agence pour loger du personnel non militaire. En d'autres mots, il s'agit de logements subventionnés. Il y a un conflit à l'heure actuelle. Êtes-vous au courant de ce problème? Je pourrai vous en parler à un moment donné.

**Le lgén Couture:** Vous devriez poser cette question aux gens de l'infrastructure et de l'environnement.

**Le sénateur Atkins:** À titre d'information, le rapport du sénateur Cohen s'intitulait «Héros méconnus: Perspectives sur la qualité de vie des familles militaires canadiennes». Si cela vous intéresse, elle a présenté une interpellation au Sénat et j'ai pris la parole à ce sujet jeudi dernier pour en clore le débat.

Vous voudriez peut-être savoir que lorsque le chef d'état-major a comparu devant nous, on lui a posé la question suivante: que feriez-vous si vous deviez recevoir plus d'argent?

**Le lgén Couture:** Voulez-vous ma réponse?

**Le sénateur Atkins:** Je pense que sa réponse vous intéresserait plus.

**Le lgén Couture:** Je pense que je connais sa réponse.

**Le sénateur Atkins:** Je l'ai dirigé vers trois différents besoins. D'abord, les gens. C'est dans ce domaine qu'il faut déployer nos efforts et investir des fonds supplémentaires.

When he was asked if that meant quality of life recruitment and training? He said, "All three."

What has happened to the National Defence Medical Centre?

**LGen. Couture:** The NDMC building or the function of the NDMC?

**Senator Atkins:** The whole thing. What replaced it?

**LGen. Couture:** The National Capital Region Health Care Centre is a centre where a group of professional medical people provides health care to military members here in the NCR. NDMC used to be a full-fledged hospital. In 1994-95, as part of Operation Phoenix a restructuring of medical organizations began with the objective to be more focused to support the deployed operation, and to rely a little more on the civilian sector for health care. We felt that we could buy some health care services at a better cost on the civilian market. We got rid of every hospital that we had across the country. I think we had five, including the NDMC. The building needed millions of dollars of repair. It was a matter of deciding either to fix it and maintain the clinic or go somewhere else.

**Senator Atkins:** Was it a good decision?

**LGen. Couture:** Was it a good decision in 1995?

**Senator Atkins:** Yes.

**LGen. Couture:** It would be inappropriate for me to comment on that. I am a user of that service.

**Col. Cameron:** The best and the only way to maintain expertise in our people is to give them the types of patients that they need to keep their skills up. Our surgeons need to see trauma victims; our anaesthetists need to give anaesthetics to people with complex illnesses and with multiple traumas. This is true down the line, for our nurses, our general practitioners, our PAs, and so on.

In the last five or six years, we have moved the people who used to work in the operating rooms at NDMC to civilian hospitals to give them access to those types of patients to keep their skills up. We have done that so when they go to an overseas deployment, the physician that our person is seeing in Bosnia, or wherever, is clearly a superior person based on the experience he or she had here in Canada. Our system is getting so small that our ability to provide that type of patient just is not there any more in Canada. Independent of any other concerns that started the process of our closing our hospitals, there is an imperative now to do that.

**LGen. Couture:** You asked me if it was a good decision. I will not comment on that decision, but I will tell you one thing. Our health care system has come to a level where we feel it is not providing what we need for garrisons and operations. That is why we have launched the RX 2000, which is a renewal of our health

Lorsqu'on lui a demandé si cela voulait dire les initiatives de qualité de vie, de recrutement et de formation, il a répondu: «Les trois».

Qu'est-ce que le Centre médical de la Défense nationale est devenu?

**Le lgén Couture:** L'immeuble ou la fonction?

**Le sénateur Atkins:** Le tout. Qu'est-ce qui l'a remplacé?

**Le lgén Couture:** Le Centre de santé de la Région de la capitale nationale est un centre qui regroupe des professionnels dans le domaine médical qui fournissent des soins de santé aux militaires dans la région de la capitale nationale. Le CMDN était un hôpital au plein sens du terme. En 1994-1995, dans le cadre de l'Opération Phoenix, nous avons commencé à restructurer les services de santé afin de mettre l'accent sur les services de santé fournis lors des déploiements et afin d'avoir un peu plus recours au secteur civil dans ce domaine. Nous étions d'avis que nous pouvions acheter certains services à un meilleur prix sur le marché civil. Nous nous sommes débarrassés de tous nos hôpitaux à travers le pays. Je pense que nous en avons cinq, y compris le CMDN. Il faudrait investir des millions pour réparer l'immeuble. Il fallait choisir entre réparer l'immeuble et maintenir la clinique ou aller ailleurs.

**Le sénateur Atkins:** Est-ce que c'était une bonne décision?

**Le lgén Couture:** Est-ce que c'était une bonne décision en 1995?

**Le sénateur Atkins:** Oui.

**Le lgén Couture:** Ce serait mal placé pour moi de faire des commentaires à ce sujet. Je profite de ces services.

**Le col Cameron:** La meilleure et d'ailleurs la seule solution pour maintenir le niveau de nos médecins est de leur donner la possibilité d'exercer auprès de malades qui leur permettront de rester à jour. Nos chirurgiens doivent opérer des accidentés, nos anesthésistes doivent avoir affaire à des sujets qui souffrent de traumatismes multiples ou de complications. C'est vrai pour tout le monde, nos infirmières, nos omnipraticiens, nos adjoints aux médecins, et ainsi de suite.

Les cinq ou six dernières années, nous avons envoyé les gens qui travaillaient auparavant dans des salles d'opération au CMDN dans des hôpitaux civils pour leur donner la possibilité d'exercer auprès de malades qui leur permettront de rester à jour. Nous avons fait cela pour que les médecins qui sont déployés à l'étranger et qui traitent des malades en Bosnie ou ailleurs aient vraiment des compétences supérieures grâce à l'expérience qu'ils ont acquise ici au Canada. Notre réseau est si petit maintenant que nous ne pouvons plus leur donner accès à ce genre de malades ici au Canada. Indépendamment des autres préoccupations à l'origine de la fermeture de nos hôpitaux, faire ce que je viens de décrire est impératif.

**Le lgén Couture:** Vous m'avez demandé si c'était une bonne décision. Je ne ferai pas de commentaires sur la décision, mais je peux vous dire une chose. Notre système de soins de santé est arrivé à un point où, selon nous, il ne nous fournit pas ce dont nous avons besoin en garnison et lors de nos opérations. C'est la



care system. We are not going back to the past. We are not bringing back the hospital for the reasons Dr. Cameron mentioned. We are overhauling our health care system. It is a four-year project that we began last year.

**Senator Atkins:** What is the most significant change in the culture of the military?

**LGen. Couture:** We could debate that for a long time. What has not changed is that we still operate based on the Canadian values we believe in: democracy, law and order, good government, honesty, integrity and dedication. We build our training and socialization of our soldiers on those values when they come in. That aspect has not changed.

There have been some changes to the military culture because society has evolved a little bit. Today we see a much more individualistic soldier than in the past. There are many reasons for that. The Canadian Forces is reflective of the Canadian society, and our people are not defending the Canadian citizens that are in Canada right now. When we enrol recruits, our role is to develop their qualities to encourage their dedication to service for the country. The only liability that we have is the service itself varies by degree. What is important to see is the dedication that our people have when we look at them. We demand very much and they do provide very good services. I am very proud of them.

**Senator LaPierre:** There are more important matters than the witness hearing me ask why he produces so many engineers and not enough poets. Consequently, we should adjourn if we are going to do our duty and know what is going to happen to us for the rest of the year. I would like to pass. The questions that I have I will send in writing.

**Senator Wiebe:** It takes a fair amount of resources to train an officer, whether that officer is in the regular or reserve army. Once a reserve officer cadet goes through the Royal Military College is there any obligatory period he must serve once he is commissioned?

**LGen. Couture:** I believe so, yes, but for how long, I do not know. A regular force officer has obligatory service for four years. A reservist has no obligatory service. However, reservists pay for their tuition fees when they go to the military college. Sometimes we do provide books and scholarships, but I do not recall if the reservists have obligatory service.

**The Chairman:** If you want to clarify that in writing, that would be fine.

**Senator Day:** I can answer that. They do not, but they are all encouraged to stay affiliated with the reserve unit, and most do.

**The Chairman:** General Couture, on behalf of the committee, I would like to convey to you and the men who came with you the pride that we have in the Canadian Forces. It is deeply felt. We believe that you and your colleagues are doing an outstanding job

raison pour laquelle nous avons lancé l'initiative RX 2000, pour renouveler notre système de soins de santé. Nous n'allons pas revenir en arrière. Nous n'allons pas ouvrir de nouveau l'hôpital pour les raisons mentionnées par le Dr Cameron. Nous allons restructurer notre système de soins de santé. Il s'agit d'un projet échelonné sur quatre ans que nous avons commencé l'année dernière.

**Le sénateur Atkins:** Quel est le changement le plus significatif au plan de la culture militaire?

**Le lgén Couture:** Nous pourrions débattre de la question longuement. Ce qui n'a pas changé, c'est que nos opérations sont fondées sur les valeurs canadiennes auxquelles nous croyons: la démocratie, le respect de la loi et le maintien de l'ordre, la saine gestion publique, l'honnêteté, l'intégrité et le dévouement. La formation et la socialisation des nouveaux soldats sont fondées sur ces valeurs. Cet aspect-là n'a pas changé.

La culture militaire a cependant subi des changements parce que la société a évolué un peu. Aujourd'hui, nos soldats sont plus individualistes qu'auparavant. Il y a plusieurs raisons à cela. Les Forces canadiennes reflètent la société canadienne, et nos soldats ne défendent pas des citoyens canadiens qui sont au Canada à l'heure actuelle. Lorsque nous enrôlons des recrues, notre rôle consiste à mettre l'accent sur leurs qualités afin d'encourager leur dévouement à être au service du pays. Notre seul désavantage est que le service en tant que tel varie. Ce qui est important, c'est de voir le dévouement de nos gens lorsqu'on les regarde. Nous sommes très exigeants et ils fournissent de très bons services. J'en suis très fier.

**Le sénateur LaPierre:** Il y a des choses plus importantes qu'une question au témoin pour savoir pourquoi ils forment autant d'ingénieurs et pas assez de poètes. Par conséquent, nous devrions lever la séance si nous allons faire notre devoir afin de connaître ce que le reste de l'année nous réserve. Je voudrais céder mon tour. J'enverrai mes questions par écrit.

**Le sénateur Wiebe:** Il faut des ressources pour former un officier, qu'il soit réserviste ou membre de la Force régulière. Une fois qu'un élève-officier a terminé ses études au Collège militaire royal, est-ce qu'il doit rester au sein des forces armées pendant une période obligatoire après avoir reçu sa commission?

**Le lgén Couture:** Je crois que oui, mais je ne sais pas pendant combien de temps. Un officier de la force régulière doit servir quatre ans. Il n'y a pas de service obligatoire pour un réserviste. Cependant, les réservistes paient leurs frais de scolarité lorsqu'ils s'inscrivent au Collège militaire. Parfois nous fournissons des livres et nous donnons des bourses, mais je ne me rappelle pas s'il y a une période de service obligatoire pour les réservistes.

**Le président:** Si vous voulez préciser cela par écrit, cela nous conviendrait.

**Le sénateur Day:** Je peux répondre à cette question. La réponse est non, mais ils sont tous encouragés à s'affilier à l'unité de la réserve, et la plupart le font.

**Le président:** Général Couture, au nom du comité, j'aimerais vous dire à vous et aux gens qui vous accompagnent que nous sommes très fiers des Forces canadiennes, extrêmement fiers. Nous croyons que vous et vos collègues faites un travail

for Canada, and we wish you would communicate that back to those who work for you. You provided us with a great deal of valuable information today. We appreciate it. We hope to receive more from you in writing, and the point of contact there is our clerk, Barbara Reynolds.

If I may, I have just a short, housekeeping motion, colleagues. Is there agreement that the material given the committee during its fact-finding visit to Victoria and Winnipeg be filed as exhibits?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chairman:** There is a short debriefing and it will not take long.

The committee adjourned.

exceptionnel pour le Canada, et nous voudrions que vous transmettiez ce message à ceux qui travaillent pour vous. Vous nous avez fourni beaucoup d'information très valable aujourd'hui. Nous l'apprécions. Nous espérons en recevoir plus par écrit, et il suffit de communiquer avec notre greffière, Barbara Reynolds.

Si vous me le permettez, chers collègues, j'ai juste une petite motion administrative. Êtes-vous d'accord pour que les documents donnés au comité lors de sa visite d'étude à Victoria et à Winnipeg soient ajoutés en annexe?

**Des voix:** Adopté.

**Le président:** Il y a un court compte rendu et ce ne sera pas long.

La séance est levée.

---





*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Public Works and Government Services Canada —  
Publishing  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada —  
Édition  
45 Boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada K1A 0S9

---

WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Ms Sheila Fraser, Auditor General of Canada;  
Mr. Peter Kasurak, Principal; and  
Mr. Shahid Minto, Assistant Auditor General.

*From the Department of National Defence:*

Lieutenant General Christian Couture, Assistant Deputy Minister  
(Human Resources — Military);  
Brigadier-General T.M. Hearn, OMM, CD, Director General,  
Military Human Resources Policy and Planning;  
Colonel Scott Cameron, Director of Medical Policy on the staff  
of the Director General Health Services (DGHS).

*Du Bureau du vérificateur général du Canada:*

Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada;  
M. Peter Kasurak, directeur principal;  
M. Shahid Minto, vérificateur général adjoint.

*Du ministère de la Défense nationale:*

Le lieutenant-général Christian Couture, sous-ministre adjoint  
(Ressources humaines — militaires);  
Le brigadier-général T.M. Hearn, OMM, CD, directeur  
général, Politiques et planification en ressources humaines  
(militaires);  
Le colonel Scott Cameron, directeur de la Politique de santé  
auprès de l'état-major du directeur général — Services de  
santé (DGSS).