Second Session
Fortieth Parliament, 2009

SENATE OF CANADA

Proceedings of the Standing Senate Committee on

National Security and Defence

Chair:
The Honourable COLIN KENNY

Monday, September 28, 2009 (in camera)
Monday, October 5, 2009
Monday, October 19, 2009

Issue No. 9

Thirteenth, fourteenth and fifteenth meetings on:
Canada's national security policy
(RCMP in Transition)

INCLUDING:
THE SIXTH REPORT OF THE COMMITTEE
(Release of additional funds)

WITNESSES:
(*See back cover*)

Deuxième session de la
quarantième législature, 2009

SÉNAT DU CANADA

Délibérations du Comité sénatorial permanent de la

Sécurité nationale et de la défense

Président :
L'honorable COLIN KENNY

Le lundi 28 septembre 2009 (à huis clos)
Le lundi 5 octobre 2009
Le lundi 19 octobre 2009

Fascicule n° 9

Treizième, quatorzième et quinzième réunions concernant :
La politique de sécurité nationale du Canada
(La GRC en transition)

Y COMPRIS :
LE SIXIÈME RAPPORT DU COMITÉ
(Le déblocage de fonds additionnels)

TÉMOINS :
(*Voir à l'endos*)

47385-47415-47441

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL SECURITY AND DEFENCE

The Honourable Colin Kenny, *Chair*

The Honourable Pamela Wallin, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Banks	Manning
* Cowan (or Tardif)	Moore
	Nolin
Day	Tkachuk
* LeBreton, P.C. (or Comeau)	Zimmer

* Ex officio members

(Quorum)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Tkachuk replaced the Honourable Senator Lang (*October 19, 2009*).

The Honourable Senator Lang replaced the Honourable Senator Tkachuk (*October 15, 2009*).

The Honourable Senator Nolin replaced the Honourable Senator Meighen (*October 14, 2009*).

The Honourable Senator Meighen replaced the Honourable Senator Lang (*October 6, 2009*).

The Honourable Senator Tkachuk replaced the Honourable Senator Nolin (*October 5, 2009*).

The Honourable Senator Banks replaced the Honourable Senator Mitchell (*October 5, 2009*).

The Honourable Senator Nolin replaced the Honourable Senator Tkachuk (*October 5, 2009*).

The Honourable Senator Lang replaced the Honourable Senator Meighen (*October 5, 2009*).

The Honourable Senator Meighen replaced the Honourable Senator Nolin (*October 5, 2009*).

The Honourable Senator Mitchell replaced the Honourable Senator Banks (*October 5, 2009*).

The Honourable Senator Banks replaced the Honourable Senator Dallaire (*October 5, 2009*).

The Honourable Senator Nolin replaced the Honourable Senator Meighen (*October 1, 2009*).

The Honourable Senator Day replaced the Honourable Senator Moore (*October 1, 2009*).

The Honourable Senator Moore replaced the Honourable Senator Day (*September 30, 2009*).

The Honourable Senator Dallaire replaced the Honourable Senator Banks (*September 29, 2009*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES SÉCURITÉ NATIONALE ET DÉFENSE

Président : L'honorable Colin Kenny

Vice-présidente : L'honorable Pamela Wallin

et

Les honorables sénateurs :

Banks	Manning
* Cowan (ou Tardif)	Moore
	Nolin
Day	Tkachuk
* LeBreton, C.P. (ou Comeau)	Zimmer

* Membres d'office

(Quorum)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénateur Tkachuk a remplacé l'honorable sénateur Lang (*le 19 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Lang a remplacé l'honorable sénateur Tkachuk (*le 15 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Nolin a remplacé l'honorable sénateur Meighen (*le 14 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Meighen a remplacé l'honorable sénateur Lang (*le 6 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Tkachuk a remplacé l'honorable sénateur Nolin (*le 5 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Banks a remplacé l'honorable sénateur Mitchell (*le 5 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Nolin a remplacé l'honorable sénateur Tkachuk (*le 5 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Lang a remplacé l'honorable sénateur Meighen (*le 5 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Meighen a remplacé l'honorable sénateur Nolin (*le 5 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Mitchell a remplacé l'honorable sénateur Banks (*le 5 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Banks a remplacé l'honorable sénateur Dallaire (*le 5 octobre 2009*).

L'honorable sénateur Nolin a remplacé l'honorable sénateur Meighen (*le 1er octobre 2009*).

L'honorable sénateur Day a remplacé l'honorable sénateur Moore (*le 1er octobre 2009*).

L'honorable sénateur Moore a remplacé l'honorable sénateur Day (*le 30 septembre 2009*).

L'honorable sénateur Dallaire a remplacé l'honorable sénateur Banks (*le 29 septembre 2009*).

Published by the Senate of Canada

Available from: Public Works and Government Services Canada
Publishing and Depository Services, Ottawa, Ontario K1A 0S5

Also available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Publié par le Sénat du Canada

Disponible auprès des: Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt, Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Aussi disponible sur internet: http://www.parl.gc.ca

The Honourable Senator Moore replaced the Honourable Senator Cowan (*September 29, 2009*).

The Honourable Senator Tkachuk replaced the Honourable Senator Lang (*September 28, 2009*).

The Honourable Senator Lang replaced the Honourable Senator Tkachuk (*September 28, 2009*).

The Honourable Senator Banks replaced the Honourable Senator Peterson (*September 28, 2009*).

The Honourable Senator Cowan replaced the Honourable Senator Moore (*September 28, 2009*).

The Honourable Senator Peterson replaced the Honourable Senator Banks (*September 22, 2009*).

The Honourable Senator Tkachuk replaced the Honourable Senator Nolin (*July 28, 2009*).

The Honourable Senator Nolin replaced the Honourable Senator Tkachuk (*July 16, 2009*).

L'honorable sénateur Moore a remplacé l'honorable sénateur Cowan (*le 29 septembre 2009*).

L'honorable sénateur Tkachuk a remplacé l'honorable sénateur Lang (*le 28 septembre 2009*).

L'honorable sénateur Lang a remplacé l'honorable sénateur Tkachuk (*le 28 septembre 2009*).

L'honorable sénateur Banks a remplacé l'honorable sénateur Peterson (*le 28 septembre 2009*).

L'honorable sénateur Cowan a remplacé l'honorable sénateur Moore (*le 28 septembre 2009*).

L'honorable sénateur Peterson a remplacé l'honorable sénateur Banks (*le 22 septembre 2009*).

L'honorable sénateur Tkachuk a remplacé l'honorable sénateur Nolin (*le 28 juillet 2009*).

L'honorable sénateur Nolin a remplacé l'honorable sénateur Tkachuk (*le 16 juillet 2009*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Monday, September 28, 2009
(17)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day, in camera, at 4:00 p.m., in room 705, Victoria Building, the chair, the Honourable Colin Kenny, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Kenny, Lang, Manning, Meighen, Tkachuk, Wallin (6).

In attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, March 5, 2009, the committee continued its study on the national security policy of Canada. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2*)

Pursuant to rule 92(2)(f), the committee commenced its consideration a draft report.

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room during the in camera portion of the meeting.

It was agreed that the committee allow the transcription of the in camera portions of today's meeting, that one copy be kept in the office of the clerk of the committee for consultation by committee members and that the transcript be destroyed by the clerk at the end of this parliamentary session.

The chair made an opening statement.

At 4:05 p.m., the Honourable Senator Tkachuk replaced the Honourable Senator Lang as a member of the committee.

It was agreed that the committee invite additional witnesses regarding its study on Transformation in the RCMP, prior to completing its report and that the names of potential witnesses be provided to the clerk of the committee as soon as possible this week.

At 4:23 p.m., pursuant to rule 92(2)(e), the committee considered its draft agenda.

It was agreed that one analyst from the Library of Parliament be included in the fact-finding trip to visit border posts in British Columbia, taking place from September 29 - October 2, 2009.

It was agreed that the following material be filed as exhibits with the clerk of the committee:

- Response from the Minister of Public Safety to a question taken on notice at the June 1, 2009 meeting, regarding the transformation of the RCMP.
  (Exhibit 5900-2.40/N2-SS-1-7, 9, "8")
- Response from the Canadian Border Services Agency to a question taken on notice at the June 22, 2009 meeting, regarding port running and personnel.
  (Exhibit 5900-2.40/N2-SS-1-7, 5, "9")

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le lundi 28 septembre 2009
(17)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit à huis clos aujourd'hui, à 16 heures, dans la salle 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Colin Kenny (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Kenny, Lang, Manning, Meighen, Tkachuk et Wallin (6).

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 5 mars 2009, le comité poursuit son étude de la politique de sécurité nationale du Canada. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.*)

Conformément à l'alinéa 92(2)f) du Règlement, le comité entreprend son examen d'une ébauche de rapport.

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à rester dans la salle durant la portion à huis clos de la séance.

Il est convenu que le comité autorise la transcription des parties de la réunion qui se dérouleront à huis clos, qu'une copie seulement soit conservée pour consultation par les membres du comité dans le bureau de la greffière du comité et que le document soit détruit par la greffière à la fin de la présente session parlementaire.

Le président fait une déclaration d'ouverture.

À 16 h 5, l'honorable sénateur Tkachuk remplace l'honorable sénateur Lang au sein du comité.

Il est convenu que le comité invite des témoins supplémentaires au sujet de son étude sur la GRC en transition avant de terminer son rapport, et que les noms des témoins potentiels soient transmis à la greffière du comité le plus tôt possible dans le courant de la semaine.

À 16 h 23, conformément à l'alinéa 92(2)e) du Règlement, le comité examine son ébauche de programme.

Il est convenu qu'un analyste de la Bibliothèque du Parlement participe à la mission d'information dans les divers postes-frontières de la Colombie-Britannique qui aura lieu du 29 septembre au 2 octobre 2009.

Il est convenu que les documents suivants soient déposés auprès de la greffière du comité pour être versés au dossier :

- Réponse du ministre de la Sécurité publique à une question prise en note lors de la réunion du 1er juin 2009, et concernant la GRC en transition.
  (Pièce 5900-2.40/N2-SS-1-7, 9, « 8 »)
- Réponse de l'Agence des services frontaliers du Canada à une question prise en note lors de la réunion du 22 juin 2009, et concernant le défaut d'arrêt à la douane et le personnel.
  (Pièce 5900-2.40/N2-SS-1-7, 5, « 9 »)

At 4:35 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

À 16 h 35, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, Monday, October 5, 2009
(18)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 4:01 p.m., in room 2, Victoria Building, the chair, the Honourable Colin Kenny, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Day, Banks, Kenny, Lang, Manning, Mitchell, Moore, Nolin, Tkachuk, Wallin and Zimmer (11).

In attendance: Holly Porteous and Martin Auger, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament; Inspector Larry Brookson, RCMP liaison officer; Barry Denofsky, National Security Advisor; Major-General (ret'd) Keith McDonald, Senior Military Advisor; Lieutenant-Colonel Marc Saint-Yves, DND Liaison Officer; Maureen Boyd, media relations advisor; and Dan Turner, writer and communications advisor.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, March 5, 2009, the committee continued its study on the national security policy of Canada. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2*)

WITNESSES:

RCMP Reform Implementation Council:

Beverley A. Busson, Member;

David McAusland, Chair.

Royal Canadian Mounted Police:

Peter D. Martin, Deputy Commissioner, Chief Human Resources Officer.

The chair made an opening statement.

Mr. McAusland, Ms. Busson and Mr. Martin answered questions.

At 4:18 p.m., the Honourable Senator Banks replaced the Honourable Senator Mitchell as a member of the committee.

At 4:20 p.m., the Honourable Senator Tkachuk replaced the Honourable Senator Nolin as a member of the committee.

The Honourable Senator Banks moved:

That the committee extend the time of the public hearing portion of the meeting by an additional fifteen minutes in order to allow all committee members the chance to ask questions.

The question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Day moved:

OTTAWA, le lundi 5 octobre 2009
(18)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui, à 16 h 1, dans la salle 2 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Colin Kenny (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Day, Banks, Kenny, Lang, Manning, Mitchell, Moore, Nolin, Tkachuk, Wallin et Zimmer (11).

Aussi présents : Du Service d'information et de recherche parlementaires de la Bibliothèque du Parlement : Holly Porteous et Martin Auger, analystes; l'inspecteur Larry Brookson, agent de liaison de la GRC; Barry Denofsky, conseiller à la sécurité nationale; le major-général (à la retraite) Keith McDonald, conseiller militaire principal; le lieutenant-colonel Marc Saint-Yves, agent de liaison du MDN; Maureen Boyd, conseillère en relations avec les médias; et Dan Turner, rédacteur et conseiller en communications.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 5 mars 2009, le comité poursuit son étude de la politique de sécurité nationale du Canada. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC :

Beverley A. Busson, membre;

David McAusland, président.

Gendarmerie royale du Canada :

Peter D. Martin, sous-commissaire, dirigeant principal des ressources humaines.

Le président fait une déclaration d'ouverture.

M. McAusland, Mme Busson et M. Martin répondent aux questions.

À 16 h 18, l'honorable sénateur Banks remplace l'honorable sénateur Mitchell au sein du comité.

À 16 h 20, l'honorable sénateur Tkachuk remplace l'honorable sénateur Nolin au sein du comité.

L'honorable sénateur Banks propose :

Que le comité prolonge de 15 minutes la durée de la partie publique de la séance pour permettre à tous les membres du comité de poser des questions.

La question, mise aux voix, est adoptée.

Il est proposé par l'honorable sénateur Day :

That the committee proceed in camera, pursuant to rule 92(2)(f), in order to consider a draft report; and

That all committee advisors be permitted to remain during the in camera portion of the meeting; and

That the committee allow the transcription of the in camera portions of today's meeting, that one copy be kept in the office of the clerk of the committee for consultation by committee members and that the transcript be destroyed by the clerk at the end of this parliamentary session.

The question being put on the motion, it was adopted, on division.

At 6:05 p.m., the committee suspended.

At 6:10 p.m. the committee resumed, in camera, pursuant to rule 92 (2)(f), to consider a draft report.

Debate arose thereon.

After debate, it was moved:

That the committee do now adjourn in order to allow the Subcommittee on Agenda and Procedure to convene in order to discuss the draft agenda (future business) of the committee.

The question being put on the motion, it was adopted.

At 6:45 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Que le comité, conformément à l'alinéa 92(2)f) du Règlement, se réunisse à huis clos pour examiner une ébauche de rapport;

Que tous les conseillers du comité soient autorisés à demeurer dans la salle au cours de la portion à huis clos de la séance; et

Que le comité autorise la transcription des parties de la réunion qui se déroulent à huis clos, qu'une copie seulement de la transcription soit conservée pour consultation par les membres du comité dans le bureau de la greffière du comité, et que le document soit détruit par la greffière à la fin de la présente session parlementaire.

La question, mise aux voix, est adoptée avec dissidence.

À 18 h 5, la séance est suspendue.

À 18 h 10, conformément à l'alinéa 92(2)f) du Règlement, le comité reprend la séance à huis clos afin d'examiner une ébauche de rapport.

Il s'élève un débat.

Après débat, il est proposé :

Que le comité s'ajourne maintenant pour permettre au Sous-comité du programme et de la procédure de se réunir afin de discuter de l'ébauche de programme (travaux futurs) du comité.

La question, mise aux voix, est adoptée.

À 18 h 45, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, Monday, October 19, 2009
(19)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 4:02 p.m., in room 2, Victoria Building, the chair, the Honourable Colin Kenny, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Banks, Day, Kenny, Lang, Manning, Moore, Nolin, Tkachuk, Wallin and Zimmer (10).

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

In attendance: Holly Porteous and Martin Auger, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament; Inspector Larry Brookson, RCMP liaison officer; Barry Denofsky, National Security Advisor; Major-General (ret'd) Keith McDonald, Senior Military Advisor; Lieutenant-Colonel Marc Saint-Yves, DND Liaison Officer; and Maureen Boyd, media relations advisor.

Also in attendance: The official reporters of the Senate.

OTTAWA, le lundi 19 octobre 2009
(19)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui, à 16 h 2, dans la salle 2 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Colin Kenny (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Banks, Day, Kenny, Lang, Manning, Moore, Nolin, Tkachuk, Wallin et Zimmer (10).

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

Également présents : Du Service d'information et de recherche parlementaires de la Bibliothèque du Parlement : Holly Porteous et Martin Auger, analystes; l'inspecteur Larry Brookson, agent de liaison de la GRC; Barry Denofsky, conseiller à la sécurité nationale; le major-général (à la retraite) Keith McDonald, conseiller militaire principal; le lieutenant-colonel Marc Saint-Yves, agent de liaison du MDN; et Maureen Boyd, conseillère en relations avec les médias.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, March 5, 2009, the committee continued its study on the national security policy of Canada. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2*)

WITNESSES:

Royal Canadian Mounted Police:

Assistant Commissioner Roger L. Brown, Commanding Officer, Depot Division;

Chief Superintendant Bob Smart, Training Officer, Depot Division.

The chair made an opening statement.

Mr. Brown and Mr. Smart answered questions.

At 5:35 p.m., the Honourable Senator Tkachuk replaced the Honourable Senator Lang as a member of the committee.

At 5:47 p.m., the committee suspended.

At 5:56 p.m. the committee resumed.

The Honourable Senator Moore moved:

That the committee proceed in camera in order to consider a draft report;

That all committee advisors/Senator's staff be permitted to remain in the room during the in camera portion of the meeting;

That all electronic devices be turned to the "off" position; and

That the committee allow the transcription of the in camera portions of today's meeting, that one copy be kept in the office of the clerk of the committee for consultation by committee members and that the transcript be destroyed by the clerk at the end of this parliamentary session.

The question being put on the motion, it was adopted.

At 5:57 p.m., the committee continued in camera, pursuant to rule 92 (2)(f), in order to consider a draft report.

It was agreed that the following materiel be filed as an exhibit with the clerk of the committee:

- A survey of Canadians' Views of RCMP Services, Survey results for 2006-2009 (Exhibit 5900-2.40/N2-SS-1, 9 "8").

It was agreed that the Honourable Senator Nolin will review the final translation of the draft report, when it had been agreed upon by the committee, in order to ensure the concordance of the text in both official languages.

It was agreed that the draft report be amended to reflect the comments made by committee members at this meeting and that the amended report be reviewed by the committee at a future meeting.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 5 mars 2009, le comité poursuit son étude de la politique de sécurité nationale du Canada. (*Le texte complet de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.*)

TÉMOINS :

Gendarmerie royale du Canada :

Commissaire adjoint Roger L. Brown, commandant divisionnaire, Division Dépôt;

Surintendant principal Bob Smart, officier responsable de la formation, Division Dépôt.

Le président a fait une déclaration d'ouverture.

MM. Brown et Smart répondent aux questions.

À 17 h 35, l'honorable sénateur Tkachuk remplace l'honorable sénateur Lang au sein du comité.

À 17 h 47, la séance est suspendue.

À 17 h 56, la séance reprend.

Il est proposé par l'honorable sénateur Moore :

Que le comité poursuive à huis clos afin d'examiner une ébauche de rapport;

Que tous les conseillers du comité ainsi que le personnel des sénateurs soient autorisés à demeurer dans la salle pendant la portion à huis clos de la séance;

Que tous les appareils électroniques soient mis en position « arrêt »; et

Que le comité autorise la transcription des parties de la réunion qui se déroulent à huis clos, qu'une copie seulement de la transcription soit conservée pour consultation par les membres du comité dans le bureau de la greffière du comité, et que le document soit détruit par la greffière à la fin de la présente session parlementaire.

La question, mise aux voix, est adoptée.

À 17 h 57, conformément à l'alinéa 92(2)f) du Règlement, le comité poursuit la séance à huis clos afin d'examiner une ébauche de rapport.

Il est convenu de déposer les documents suivants auprès de la greffière du comité :

- Sondage d'opinion sur les services de police de la GRC, résultats du sondage de 2006-2009 (Pièce 5900-2.40/N2-SS-1, 9 « 8 »).

Il est convenu que l'honorable sénateur Nolin révisera la traduction finale de l'ébauche de rapport, lorsque le comité aura donné son accord, afin de veiller à la concordance des versions du texte dans les deux langues officielles.

Il est convenu que l'ébauche de rapport soit modifiée afin de tenir compte des commentaires exprimés par les membres du comité au cours de cette séance, et que le rapport modifié soit examiné par le comité au cours d'une séance future.

At 7:26 p.m., it was agreed that the committee do now adjourn to the call of the chair.

ATTEST:

À 19 h 26, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Shaila Anwar

Clerk of the Committee

REPORT OF THE COMMITTEE

Thursday, October 8, 2009

The Standing Senate Committee on National Security and Defence has the honour to present its

SIXTH REPORT

Your committee was authorized by the Senate on Thursday March 5, 2009, to examine and report on the national security policy of Canada.

The original budget application submitted to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration and the report thereon of that committee were printed in the *Journals of the Senate* on May 7, 2009. On May 27, 2009, the Senate approved a partial release of $349,175 to the committee.

The report of the Standing Committee on Internal Economy, Budgets, and Administration recommending the release of additional funds is appended to this report.

Respectfully submitted,

RAPPORT DU COMITÉ

Le jeudi 8 octobre 2009

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense a l'honneur de présenter son

SIXIÈME RAPPORT

Votre comité a été autorisé par le Sénat le jeudi 5 mars 2009 à examiner, pour en faire rapport, la politique nationale sur la sécurité pour le Canada.

Le budget initial présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a été imprimé dans les *Journaux du Sénat* le 7 mai 2009. Le 27 mai 2009, le Sénat a approuvé un déblocage partiel de fonds de 349 175 $ au comité.

Le rapport du Comité permanent de la régie interne recommandant un déblocage additionnel de fonds est annexé au présent rapport.

Respectueusement soumis.

Le président,

COLIN KENNY

Chair

APPENDIX (B) TO THE REPORT

Thursday, October 8, 2009

The Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has examined the budget presented to it by the Standing Senate Committee on National Security and Defence for the proposed expenditures of the said Committee for the fiscal year ending March 31, 2010 for the purpose of its special study on the national security policy, as authorized by the Senate on Thursday, March 5, 2009. The said budget is as follows:

Professional and Other Services	$ 57,001
Transportation and Communications	0
All Other Expenditures	0
Total	**$ 57,001**

(includes supplementary funds for sole source consultant services as follows:

Communications Consultant—$13,000

Senior Military Advisor—$13,667

Senior National Security Advisor—$13,667

Writer-Consultant—$16,667)

Respectfully submitted,

ANNEXE (B) AU RAPPORT

Le jeudi 8 octobre 2009

Le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a examiné le budget qui lui a été présenté par le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense concernant les dépenses projetées dudit Comité pour l'exercice se terminant le 31 mars 2009 aux fins de leur étude spéciale sur la politique sur la sécurité nationale, tel qu'autorisé par le Sénat le jeudi 5 mars 2009. Ledit budget se lit comme suit :

Services professionnels et autres	57 001 $
Transports et communications	0
Autres dépenses	0
Total	**57 001 $**

(y compris des fonds supplémentaires pour des services de consultant d'un fournisseur unique comme suit :

Consultant en communication—13 000 $

Conseiller militaire principal—13 667 $

Conseiller en sécurité nationale—13 667 $

Rédacteur-consultant—16 667 $)

Respectueusement soumis,

Le président,

GEORGE J. FUREY

Chair

EVIDENCE

OTTAWA, Monday, October 5, 2009

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 4:01 p.m. to examine and report on the national security policy of Canada (topic: RCMP in transition).

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

[*English*]

The Chair: It is my pleasure to welcome you to the Standing Senate Committee on National Security and Defence. My name is Colin Kenny and I chair the committee. Before we begin, I want to introduce the members of the committee.

We have Senator Rod Zimmer from Winnipeg. He has a long and distinguished career in philanthropy. He has been a member of the Senate since August 2005 and also sits on the Standing Senate Committee on Transport and Communications.

Senator Hector Daniel Lang has made the Yukon his home for more than 50 years. He was first elected to the Yukon Legislative Assembly in 1974. He served five consecutive terms, retiring from the legislature in 1992. Active in community affairs, he is currently the vice-chair of the board of governors of Yukon College. Senator Lang is a member of the Standing Senate Committee on Energy, the Environment and Natural Resources.

Senator Wilfred Moore was called to the Senate in September 1996. He represents the senatorial division of Stanhope Street/South Shore in Nova Scotia. He has been active at the city level in Halifax-Dartmouth and has served as member of the board of governors at Saint Mary's University. He is also a member of the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce and the Joint Committee on the Scrutiny of Regulations.

Senator Pierre Claude Nolin is a lawyer and was called to the Senate in June 1993. He is currently Deputy Chair of the Standing Senate Committee on Legal and Constitutional Affairs and is a member of the Standing Committee on Rules, Procedures and the Rights of Parliament.

Senator Pamela Wallin is from Saskatchewan. She was appointed to the Senate in 2009. After a long career in journalism, Senator Wallin served as Consul General of Canada in New York. She also served on the special Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan. She is deputy chair of the committee and is also a member of the Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade.

Senator Fabian Manning has dedicated his career to serving Newfoundlanders and Labradorians at all three levels of government. He was appointed to the Senate in January 2009.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le lundi 5 octobre 2009

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui, à 16 h 1, pour étudier et faire rapport sur la politique de sécurité nationale du Canada (sujet : la GRC en transition).

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

[*Traduction*]

Le président : J'ai le plaisir de vous souhaiter la bienvenue à cette séance du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense. Je m'appelle Colin Kenny et je suis président du comité. Avant de commencer, j'aimerais présenter brièvement les membres du comité.

Il y a d'abord le sénateur Rod Zimmer de Winnipeg. Il possède une longue et remarquable feuille de route à titre de philanthrope. Il est membre du Sénat depuis août 2005 et fait également partie du Comité sénatorial permanent des transports et des communications.

Le sénateur Hector Daniel Lang réside au Yukon depuis plus de 50 ans. Il a été élu une première fois à l'Assemblée législative du Yukon en 1974. Il y a siégé pendant cinq mandats consécutifs avant de prendre sa retraite en 1992. Actif dans les affaires communautaires, il est actuellement vice-président du Conseil des gouverneurs du Collège Yukon. Le sénateur Lang est membre du Comité sénatorial permanent de l'énergie, de l'environnement et des ressources naturelles.

Le sénateur Wilfred Moore a été nommé au Sénat en 1996. Il représente la Division sénatoriale de Stanhope St/South Shore en Nouvelle-Écosse. Actif à l'échelle municipale à Halifax-Dartmouth, il fait aussi partie du Conseil des gouverneurs de l'Université Saint Mary's. Il est également membre du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce et du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation.

Le sénateur Pierre Claude Nolin est avocat et a été nommé au Sénat en juin 1993. Il est actuellement vice-président du Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles et fait également partie du Comité sénatorial permanent du Règlement, de la procédure et des droits du Parlement.

Le sénateur Pamela Wallin est originaire de la Saskatchewan. Elle a été nommée au Sénat en 2009. Après une longue carrière en journalisme, le sénateur Wallin a été consule générale du Canada à New York. Elle a également fait partie du groupe d'experts indépendants sur l'avenir de la mission canadienne en Afghanistan. Elle est vice-présidente de notre comité en plus d'être membre du Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international.

Le sénateur Fabian Manning a consacré sa carrière au service des citoyens de Terre-Neuve-et-Labrador aux trois paliers de gouvernement. Il a été nommé au Sénat en janvier 2009. Il préside

He chairs the Conservative government's Atlantic caucus, and is a member of the Standing Senate Committee on Fisheries and Oceans.

Senator Joseph Day is from New Brunswick, where he is a well-known private practice attorney and engineer. He has served in the Senate of Canada since October 2001. Senator Day sits on the board of governors of the Royal Military College of Canada. He currently chairs the Standing Senate Committee on National Finance.

Honourable senators, we have before us David McAusland, Chair of the RCMP Reform Implementation Council. He is a senior executive with extensive experience and expertise in corporate governance. Among his career milestones, he has represented the worldwide corporate development interests of Alcan Incorporated and practiced corporate securities law and mergers and acquisitions.

We also have former Commissioner of the RCMP, Beverley Busson. She served as the first female Commissioner of the RCMP from December 2006 until July 2007. Among her many career achievements, Commissioner Busson is the recipient of a honourary doctorate of laws from the University of the Fraser Valley along with title, Commander of the Order of Merit of the Police Forces and the Order of British Columbia.

Peter D. Martin is Deputy Commissioner, Chief Human Resources Officer of the RCMP. Since joining the RCMP in 1969, Deputy Commissioner Martin has held a number of diverse positions across the country. These include working on the 1988 G7 summit in Toronto. He represented the RCMP on emergency communications for southwestern British Columbia and served as Deputy Commissioner of National Police Services.

On behalf of the committee, I thank all three of you for coming this afternoon. The purpose of you being here is to assist us in preparing for a report on the transition of the RCMP.

Senator Wallin: We appreciate you coming on such short notice.

I will start with Mr. McAusland and Ms. Busson. I want to talk about their work. Then, I will come back to the deputy commissioner if I can.

I know you have been here before, Mr. McAusland. For the record, please tell us the status of the RCMP Reform Implementation Council. You were to deliver a report to the minister by September 30, according to your mandate. We do not know what you can share with us from that report or its general intentions. A status report of the council would be appreciated.

David McAusland, Chair, RCMP Reform Implementation Council: To put this council into historical context, you will recall that our first mandate commenced in March 2008. We had a preliminary report in September 2008. In March 2009, depending on your point of view, we either had a stay of

le caucus de l'Atlantique du gouvernement conservateur et siège au sein du Comité sénatorial permanent des pêches et des océans.

Le sénateur Joseph Day nous vient du Nouveau-Brunswick où il est bien connu à titre d'ingénieur et d'avocat en pratique privée. Il fait partie du Sénat canadien depuis octobre 2001. Le sénateur Day est membre du Conseil des gouverneurs du Collège militaire royal du Canada. Il assume actuellement la présidence du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Chers collègues, nous accueillons aujourd'hui David McAusland, président du Conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC. M. McAusland est un cadre supérieur possédant une expertise et une expérience approfondies de la gestion organisationnelle. Parmi les hauts faits de sa carrière, notons qu'il a représenté les intérêts de la Société Alcan dans ses visées d'expansion mondiale en plus de pratiquer le droit des valeurs mobilières et de s'occuper de fusions et d'acquisitions.

Nous avons également avec nous Beverley Busson, ancienne commissaire de la GRC. De décembre 2006 à juillet 2007, elle a été la première femme à occuper ce poste. Au fil d'une carrière bien remplie, Mme Busson s'est vu décerner un doctorat honorifique en droit du Collège universitaire de Fraser Valley en plus d'être admise au grade de Commandeur de l'Ordre du mérite des corps policiers de la Colombie-Britannique.

Pour sa part, Peter D. Martin est sous-commissaire, dirigeant principal des ressources humaines à la GRC. Le sous-commissaire Martin a occupé différents postes dans plusieurs régions du pays depuis qu'il a joint les rangs de la GRC en 1969. Ses fonctions l'ont notamment amené à travailler au sommet du G7 tenu à Toronto en 1988. Il a représenté la GRC au sein d'un projet sur les communications en cas d'urgence dans le Sud-Ouest de la Colombie-Britannique et a été nommé sous-commissaire des Services nationaux de police.

Au nom du comité, je vous remercie tous les trois pour votre présence cet après-midi. Vous allez nous aider dans la préparation de notre rapport sur la transition en cours à la GRC.

Le sénateur Wallin : Nous vous sommes reconnaissants d'avoir bien voulu vous présenter devant nous malgré ce court préavis.

Je vais débuter avec M. McAusland et Mme Busson. J'aimerais parler du travail qu'ils accomplissent avant de m'adresser au sous-commissaire, si cela est possible.

Je sais qu'il ne s'agit pas de votre première comparution devant nous, monsieur McAusland. J'aimerais que vous nous disiez d'abord où en est rendu le Conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC, dont le mandat prévoyait la présentation d'un rapport au ministre avant le 30 septembre. Je ne sais pas ce que vous pourriez nous apprendre au sujet de ce rapport ou de ses objectifs généraux. Il serait bon que vous fassiez le point avec nous sur l'état d'avancement des travaux de votre conseil.

David McAusland, président, Conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC : Afin de situer notre conseil dans son contexte historique, je vous rappelle que notre premier mandat nous a été confié en date du mois de mars 2008. Nous avons présenté un rapport préliminaire en septembre 2008. En

execution or our mandate was extended. Putting it in positive terms, the mandate was extended. Certainly, we saw it as positive, as did the RCMP, I believe.

We have continued our work. We have tabled to the minister our anticipated September report, which took place last week. The minister has not had a chance to take full knowledge of the report but I am sure that in the days to come he will do so and the report will find its way into the public place. We will continue our work until March 2010, when we will see whether we expire or complete our work.

I highlight that our mandate can be looked at in a number of ways. Some 49-plus recommendations form the basis for our mandate, and we will oversee their implementation. From the outset, we interpreted our mandate to maintain a view of the big picture. The kind of change sought is durable change and not specific or narrow change. We have pursued, with the RCMP and the government, implementing change with respect to those specific elements. We have also pursued change to attitudinal, cultural and infrastructure issues that will equip the force to deal with those specific recommendations, but will equip the force to be able to change and adjust over time as required by the circumstances in society. The goal is to make the force a more modern, adaptive and self-adjusting organization, which is not necessarily easy for a police force.

We have had a great deal of cooperation from the RCMP. I emphasize that point and say that view is the absolute unanimous and enthusiastic view of all members of the committee. The RCMP has been extraordinarily receptive to our involvement. We have never met with anything in the form of resistance either in terms of actual cooperation or, intellectually, in terms of open mindedness. It is one thing to cooperate in facilitating process but it is another thing to cooperate in being intellectually accepting. I would say that the cooperation has extended to the point of being intellectually open. That openness does not mean that all discussions have been easy because we have had rigorous and vigorous debate, which has taken us forward not only with respect to the narrow item but with respect to the big picture.

Currently, we have been knocking off big-bucket issues one at a time. We have focused over the last number of months on human resources and leadership issues and structures. We have hammered away at communications structures and culture, which are big issues. In the coming months, we will head into the issue of the governance structure of the RCMP, which is extremely important to the success of all this process. The issue is complicated so we will address it at the tail end of the process.

mars 2009, on nous a accordé un sursis d'exécution ou une prolongation de mandat, selon le point de vue où l'on se place. Mais restons positifs et disons que notre mandat a été prolongé. Nous y avons certes vu une démarche favorable, tout comme la GRC, je crois.

Nous avons poursuivi notre travail. Pas plus tard que la semaine dernière, nous avons soumis au ministre notre rapport qui était attendu pour septembre. Le ministre n'a pas encore eu l'occasion d'en prendre connaissance, mais je suis persuadé qu'il pourra le faire au cours des prochains jours et que le rapport poursuivra alors son cheminement sur les tribunes publiques. Nous continuerons notre travail jusqu'en mars 2010; nous verrons alors si on nous coupera les vivres ou si on nous permettra de terminer ce que nous avons commencé.

Je vous dirais qu'il y a plusieurs façons d'envisager notre mandat. Celui-ci s'articule autour d'une cinquantaine de recommandations dont nous allons superviser la mise en œuvre. Dès le départ, nous avons considéré notre mandat dans une perspective d'évolution générale. On cherche à procéder à une transformation durable, plutôt qu'à des modifications ciblées ou très spécifiques. En collaboration avec la GRC et le gouvernement, nous avons contribué à initier des changements par rapport à ces éléments particuliers. Nous avons également cherché à faire évoluer les aspects liés aux attitudes, à la culture et aux infrastructures qui fourniront à la GRC les moyens de donner suite aux recommandations correspondantes, tout en lui permettant de s'adapter au fur et à mesure à l'évolution des choses au sein de la société. Il s'agit de faire de la GRC une organisation plus moderne, capable de procéder aux ajustements requis, ce qui n'est pas nécessairement facile pour une force policière.

Nous avons obtenu une excellente collaboration de la part de la GRC. J'insiste sur ce point qui n'a pas manqué de soulever l'enthousiasme de tous les membres de notre comité. La GRC s'est montrée extrêmement ouverte à notre contribution. Nous ne nous sommes heurtés à aucune forme de résistance, tant du point de vue de la collaboration concrète que dans la perspective de l'ouverture d'esprit. Il y a une différence entre la collaboration offerte pour faciliter un processus et la coopération assortie d'une acceptation réfléchie du processus. Je dirais que notre mode de partenariat a évolué pour atteindre un degré semblable d'ouverture d'esprit. Il ne faudrait pas en conclure que toutes les discussions ont été faciles, car nous avons eu des débats aussi rigoureux que vigoureux, tant sur des points bien précis qu'au sujet du processus global.

Nous nous attaquons aux différents dossiers importants les uns après les autres. Au cours des derniers mois, nous nous sommes concentrés sur les structures et les aspects liés aux ressources humaines et au leadership. Nous nous sommes intéressés à la culture et aux structures de communication, des aspects primordiaux. Au cours des prochains mois, nous nous tournerons vers la structure de gouvernance de la GRC, un élément crucial dans la réussite du processus de transition dans son ensemble. Comme il s'agit d'une question complexe, nous l'avons gardée pour la toute fin de notre démarche.

Senator Wallin: You talked about the supportive response and receptive nature of the RCMP to your presence, questions and suggestions. This process is occurring in real time, so this discussion is not about recommending transformation. Is that right?

Mr. McAusland: That is correct. That is a leading question, but it is correct.

Senator Wallin: Yes, I wanted to condense it.

Mr. McAusland: That is the way we are working. It is live and absolutely in real time in the extreme.

Senator Wallin: Can you give us an example or two? Then I would like to hear from Ms. Busson on that topic. Has something changed? Has anything gone from A to B that has made the RCMP more effective?

Mr. McAusland: It is difficult to pinpoint one success because we are dealing with a whole menu of issues. I would say it is more attitudinal. The best example would be one for which we have not reached our goal yet: communications, which is undeniably profoundly difficult.

It is trite to say that we live in a society of transparency because everyone knows everything quickly, and people are used to that transperancy. It is difficult for any organization to succeed or thrive without some kind of philosophy of transparency. Frankly, police forces and other such organizations are not accustomed to openness, so they have a lot of catching up to do. Initially, our discussions in that area were difficult, not in the sense of being confrontational but in the sense of being on the same wavelength. We have made absolutely remarkable progress in recognizing how critically important a communications strategy for high quality communications is to the success of the RCMP.

There is great consensus and acceptance around that recognition. We are not yet where we need to be, but we have made tremendous progress on the issue of its importance. I use that example, although we are not there yet.

Beverley A. Busson, Member, RCMP Reform Implementation Council: I echo my colleague's comments vis-à-vis the issues around communications, if you want my opinion about some of the challenges and what has changed.

Given the life that I led for 33 years before I retired, most recently as the former Commissioner of the RCMP for seven months, my perspective is that the communication piece and the force's willingness to try to set the balance between the privacy of the people that we serve and the public's right to know continue to be a huge challenge.

Le sénateur Wallin : Vous avez indiqué avoir obtenu l'appui et l'accueil favorable de la GRC en réponse à votre présence, à vos questions et à vos suggestions. Comme le processus se déroule en temps réel, il ne s'agit pas ici de voir si l'on peut recommander une transformation. Est-ce bien cela?

M. McAusland : Tout à fait. C'est l'un des aspects importants, mais vous avez raison.

Le sénateur Wallin : Oui, je voulais résumer le tout.

M. McAusland : C'est la façon dont nous opérons. C'est du travail en direct et en temps réel, poussé à l'extrême.

Le sénateur Wallin : Pourriez-vous nous donner un ou deux exemples? J'aimerais ensuite entendre le point de vue de Mme Busson. Est-ce que des choses ont déjà changé? Est-on passé du point A au point B dans certains dossiers de manière à rendre la GRC plus efficace?

M. McAusland : Il est difficile de mettre le doigt sur une réussite en particulier parce que nous intervenons dans un large éventail de dossiers. Je dirais que le changement se concrétise davantage au niveau des attitudes. Le meilleur exemple à vous fournir serait celui d'un aspect pour lequel nous n'avons pas encore atteint notre objectif en raison de difficultés bien ancrées, celui des communications.

Il est bien connu que nous vivons dans une société de transparence à laquelle les gens se sont habitués. Chacun peut être rapidement mis au courant de tout ce qui se passe. Il est très difficile pour une organisation de réussir ou de prospérer sans une démarche fondée d'une manière ou d'une autre sur la transparence. En toute franchise, les forces policières et les autres organisations du genre ont beaucoup de retard à rattraper à ce chapitre, car elles n'ont pas l'habitude des communications ouvertes. Au départ, nos discussions à ce sujet ont été plutôt pénibles, pas en raison d'une confrontation directe, mais du fait que nous n'étions pas sur la même longueur d'onde. Nous avons accompli des progrès tout à fait remarquables pour en arriver à une reconnaissance de l'importance cruciale d'une stratégie pour des communications de grande qualité dans la réussite de la GRC.

Cet état de fait est reconnu et accepté de tous. Nous avons encore du chemin à faire, mais nous avons énormément progressé dans la sensibilisation à l'importance de cette question. Je vous ai cité cet aspect en exemple, même si l'objectif n'est pas encore atteint.

Beverley A. Busson, membre, Conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC : Si vous voulez connaître mon point de vue au sujet de quelques-unes des difficultés qui nous attendent et des changements qui ont été apportés, je pourrais reprendre à mon compte les observations de mon collègue concernant les éléments liés aux communications.

À la lumière des expériences que j'ai vécues dans les 33 années précédant ma retraite, y compris les sept mois passés récemment à titre de commissaire de la GRC, je dirais que l'un des principaux défis demeure associé à cet aspect des communications et à cette volonté de la GRC de trouver le juste équilibre entre la protection de la vie privée des gens que nous servons et le droit du public de savoir.

Attitudinally, members spend their careers concerned about privacy and being careful about what conversations they have, even with their families and neighbours as they live their lives. Now, we are now asking them to be more open and transparent. That change is definitely an attitudinal change.

The other issue that I notice is on the leadership side. People feel safer taking more risks, again, specifically around communication, but more risks around the way we work with people and move forward. I can see those changes.

Interestingly enough, from my own perspective, when we look at the 49 recommendations and the changes that the force is endeavouring to make, the force has had most of those things on a wish list for a long time. From that perspective, people are looking for this wow moment, but the issue is one that the force has struggled with for a long time.

Senator Wallin: You said at one point that the transformation process was 7 out of 10. Is it better than that now? Is that process on track? How would you characterize it?

Ms. Busson: In using that kind of pendulum, it is 7 out of 10 and moving in the right direction.

Senator Wallin: Is it moving quickly?

Ms. Busson: I would say every day there are changes. As we move forward over the next six or eight months, momentum will grow on some of these issues because of leadership and communication. Even now, I sense the benefit of some of the communication strategies with regard to transparency taking place.

Mr. McAusland: I will throw in a follow-up comment for the purposes of clarity. We have to put where we are now in terms of expectations, time and whatnot. In terms of expectations relative to today, right now, three quarters of the way through our term as we now see it, I believe we are doing well. I want to re-emphasize this point, and Ms. Busson suggested it. We are at an important phase now of entering this tricky subject of the governance model, which is delicate for the RCMP and the machinery of government. Call it the "machinery of government issue." That issue will be important to follow because it will be something that may determine the ability of the RCMP to be that kind of adaptive, change-friendly, transition-friendly organization that people want to see.

Senator Wallin: Chair, can we come back and talk with Deputy Commissioner Martin on separate issues because the issues are unrelated, but I want to give all my colleagues a chance to deal with the reform implementation council.

The Chair: You are the only one on the list.

Senator Wallin: I think there are others that did not know that.

Du point de vue des attitudes, la protection de la vie privée est au cœur des préoccupations des membres de la GRC qui doivent se montrer très prudents dans toutes leurs conversations, même avec leurs proches et leurs voisins dans leur vie personnelle. Voilà maintenant qu'on leur demande d'être davantage ouverts et transparents. Il s'agit à n'en pas douter d'un changement d'attitude.

Je note également une transformation au niveau du leadership. Les gens semblent mieux disposés à prendre plus de risques, encore là surtout au chapitre des communications, mais aussi quant à la façon dont nous travaillons avec les gens et nous allons de l'avant. Je peux constater de tels changements.

Il est intéressant pour moi de noter que bon nombre des 49 recommandations et des modifications que la GRC s'emploie à apporter figuraient sur la liste des changements souhaités par l'organisation depuis un bon moment déjà. Ainsi, les gens s'attendent à ce moment miracle où la transformation sera instantanée, mais les efforts en ce sens ne datent pas d'hier.

Le sénateur Wallin : Il y a un certain temps, vous avez donné une note de 7 sur 10 au processus de transformation. Est-ce que cette note s'est améliorée? Le processus suit-il normalement son cours? Comment décririez-vous la situation actuelle?

Mme Busson : Si l'on utilise ce genre de barème, je dirais que c'est 7 sur 10 et qu'on s'en va dans la bonne direction.

Le sénateur Wallin : Est-ce qu'on avance rapidement?

Mme Busson : La situation évolue quotidiennement. Au cours des six ou huit prochains mois, le rythme va s'accélérer dans certains de ces dossiers en raison de l'impulsion donnée sous l'effet du leadership et des communications. Je constate déjà les avantages découlant de certaines des stratégies de communication adoptées qui favorisent une plus grande transparence.

M. McAusland : J'aimerais ajouter quelque chose pour que tout soit bien clair. Il faut que nous établissions notre situation actuelle en matière d'attentes et d'échéanciers, notamment. Pour ce qui est des attentes, je dirais que nous nous tirons bien d'affaire pour l'instant, aux trois quarts de notre mandat. Je tiens à revenir sur ce point déjà soulevé par Mme Busson. Nous en sommes maintenant à une étape importante, alors que nous abordons le sujet du modèle de gouvernance, qui est délicat tant pour la GRC que pour l'appareil gouvernemental. Il s'agit d'une problématique à part entière. C'est un aspect crucial, car il pourrait être déterminant quant à la possibilité pour la GRC de devenir l'organisation souhaitée du point de vue de la capacité d'adaptation et de l'ouverture au changement et à la transition.

Le sénateur Wallin : Monsieur le président, pourrais-je avoir de nouveau la parole ultérieurement pour discuter avec le sous-commissaire Martin de questions qui ne sont pas reliées à celles-ci? Je voudrais que tous mes collègues aient la chance de parler aux représentants du Conseil de mise en œuvre de la réforme.

Le président : Vous êtes le seul sur la liste.

Le sénateur Wallin : Je crois qu'il y en a certains qui croyaient le contraire.

Senator Lang: I want to follow up on the recommendations and their implementation. You said you have gone beyond the recommendations attitudinally and culturally in some aspects. Can we expect to see, within the 49 recommendations, how many are implemented, and will we be able to speak about how they are implemented and the success of that implementation?

Mr. McAusland: The answer is yes. In our first two reports, in an annex in each case there was a list of those recommendations and where we were at in their implementation and why. In jumping the gun, we have not included that list in our current report because, frankly, our view is that we want to make sure that the smaller, narrow-picture things at this point are put in the background. There was a report on the progress of those individual items in our first two reports, and there will be one in the future. We can go into that subject with anyone at any time.

Absolutely, progress is being made and it is being followed up with box ticking, matrices and all sorts of things to pursue diligently each one of those recommendations. We are definitely in both forest and tree mode; there is no question about that.

Senator Lang: I want to follow up in another area, and then go to human resources as well, later. The area of recruitment has been a question mark with the RCMP for some time. The changes that have been made look positive. I see that you have more recruits than you had last year, and are expecting more this coming year. Are you satisfied with the numbers? Do you see the numbers going up or staying the same as we recruit in the years coming?

Mr. McAusland: There are different ways to answer that question.

Deputy Commissioner Martin's comment on that issue will be particularly important, but undeniably, there has been significant and positive progress with the recruiting drive. The alterations in the cadet pay philosophy were helpful. Frankly, that issue is demonstrative of the general subject that no one likes to hear, especially when we say to the government that the success of the RCMP and recruitment in the future will cost money; let us not forget that point. Part of the answer is, how much money are people willing to invest in recruitment in the future? I think that answer will affect future recruiting.

In recent months and over the past year or so, the force has distinguished itself in terms of a much healthier approach to recruiting. I am not normally a cynical person but let me be slightly cynical for a moment to completely answer your question. Let us not forget that we are in a severe economic downturn, to say the least. Of course, that situation helps recruiting within the

Le sénateur Lang : J'aimerais discuter davantage des recommandations et de leur mise en œuvre. Vous avez indiqué être allé au-delà des recommandations du point de vue des attitudes et de la culture sous certains aspects. Pouvons-nous espérer savoir combien parmi les 49 recommandations ont été mises en œuvre et nous sera-t-il possible de discuter de la manière dont on a procédé et des résultats obtenus?

M. McAusland : Je vous répondrais que oui. À nos deux premiers rapports, nous avons annexé une liste de ces recommandations où l'on précisait l'état d'avancement de leur mise en œuvre et les motifs applicables. Nous n'avons toutefois pas joint cette liste à notre présent rapport, car nous souhaitions que les détails soient laissés à l'arrière-plan pour l'instant. Nous avons fait le point sur la progression de ces dossiers dans nos deux premiers rapports, et nous le ferons à nouveau à l'avenir. En tout temps, il nous est possible de discuter de ces questions avec tous les intéressés.

Assurément, des progrès sont réalisés et suivis de près au moyen de différents outils dans la foulée de nos efforts diligents pour donner suite à chacune de ces recommandations. Nous adoptons à la fois une approche globale et ciblée dans ce processus; cela ne fait aucun doute.

Le sénateur Lang : J'aimerais aborder un autre aspect avant de parler des ressources humaines. Le recrutement est source de préoccupations à la GRC depuis un bon moment déjà. Les changements apportés apparaissent favorables. Je constate que le nombre de recrues a augmenté par rapport à l'an dernier et que vous en attendez encore plus au cours de l'année qui vient. Est-ce que ces résultats vous satisfont? Croyez-vous que ces chiffres vont augmenter encore ou se stabiliser au cours des prochaines années?

M. McAusland : Il y a différentes façons de répondre à votre question.

Il sera surtout important de voir ce qu'en dira le sous-commissaire Martin, mais il va de soi que des progrès considérables ont été réalisés dans le cadre de la campagne de recrutement. Les modifications apportées à la politique de rémunération des cadets y sont pour quelque chose. En toute franchise, cela montre bien qu'il ne faut pas perdre de vue l'aspect financier, un sujet que tout le monde tente d'éviter, car il nous faut faire valoir au gouvernement que des sommes devront être investies pour faciliter la réussite de la GRC et ses efforts de recrutement. Il faut notamment se demander dans quelle mesure les gens sont prêts à investir dans le recrutement au cours des prochaines années. Je crois que la réponse à cette question sera déterminante quant à l'intensité des activités de recrutement.

Au cours des derniers mois, soit depuis à peu près un an, la GRC s'est distinguée en adoptant une approche beaucoup plus saine en matière de recrutement. Ce n'est pas normalement dans ma nature, mais permettez-moi une petite touche de cynisme pour bien répondre à votre question. N'oublions pas que nous vivons actuellement un important ralentissement économique, c'est le

RCMP. No one will deny that fact and we should not. In answering your question, I do not want to sweep that detail under the carpet.

Part of the answer — and I do not want to take anything away from the positive progress that has been made — is the reality that is out there. As with many other things we are working through here with the RCMP, it will be interesting to see over time whether the financial resources will be sustained to enable this success to continue. When recruiting for talent becomes even more competitive, what will the dynamic be? It will be interesting, but a tremendous groundwork has been laid and we have had great success.

Ms. Busson: Mr. McAusland answered the question quite well. My understanding from the briefing with Deputy Commissioner Martin is that the targets have been met and the vacancies are now up to the expectations of the contract partners and the budgetary allocations.

Senator Zimmer: My question is supplementary to Senator Lang's question. Is the recruiting following the guidelines from the Brown report of concentrating on women, Aboriginals and minority groups? Is RCMP recruitment following that direction?

Mr. McAusland: The straightforward answer is yes, absolutely. Have all the specific numeric objectives been achieved: no. Is the trend in the right direction; yes. Are special programs and innovations being put in place to allow for that recruitment, and facilitate it; yes. I have material with me on that subject, but I think the right person to respond in detail is Deputy Martin.

We believe, as the reform implementation council, that progress is being made in the right direction.

[*Translation*]

Senator Nolin: Mr. McAusland. I would like to continue our discussion where we left off. One of the important recommendations has to do with this famous principle of separate entity and separate employer status.

I would like to go back to the answer you gave last time. For those listening and for neophytes such as me, could you please explain what is meant by "separate employer status"?

Mr. McAusland: I am not so sure that our discussion was interrupted last time.

Senator Nolin: Let me say that I wanted to learn more.

Mr. McAusland: If I recall correctly, we gave a comprehensive answer to that question.

It is a complex question. The term "separate employer" means different things to different people. At first, we noticed a certain amount of confusion with regard to this term. The Council resolved from the outset, intellectually and not formally, to look

moins que l'on puisse dire. Il va de soi que c'est une situation favorable au recrutement au sein de la GRC. Personne ne pourrait nier cette évidence et nous n'allons pas chercher à le faire. Ce n'est pas une circonstance que je vais essayer de balayer sous le tapis en répondant à votre question.

Sans dévaluer le progrès accompli, un élément de réponse est le contexte actuel. Au même titre que bien d'autres aspects de notre collaboration avec la GRC, il sera intéressant de voir avec le temps si le même niveau de ressources financières sera maintenu pour assurer la pérennité de notre succès. Dans quelle position sera la GRC lorsque la concurrence pour le recrutement de nouveaux talents se fera encore plus féroce qu'aujourd'hui? Cet enjeu sera intéressant, mais pour le moment, un important travail de préparation a été réalisé et il a fait notre réussite.

Mme Busson : M. McAusland a fourni une excellente réponse. Je comprends de l'exposé du sous-commissaire Martin que les objectifs ont été atteints et que les postes à pourvoir dépendent maintenant des attentes des partenaires du contrat et des allocations budgétaires.

Le sénateur Zimmer : Ma question est complémentaire à celle du sénateur Lang. Le recrutement se fait-il conformément aux directives du rapport Brown selon lesquelles il faut mettre l'accent sur les femmes, les Autochtones et les minorités? Le recrutement de la GRC va-t-il en ce sens?

M. McAusland : La réponse directe est oui, absolument. Tous les objectifs précis, pris un à un, ont-ils été atteints? Non. Allons-nous dans la bonne direction? Oui. Des programmes spéciaux sont-ils lancés et des innovations sont-elles introduites pour faciliter le recrutement? Oui. J'ai de la documentation à ce propos avec moi, mais je pense que la bonne personne pour vous donner plus de détails est le sous-commissaire Martin.

Nous estimons, à titre de conseil de mise en œuvre de la réforme, que la situation progresse dans la bonne direction.

[*Français*]

Le sénateur Nolin : Monsieur McAusland, j'aimerais poursuivre où nous avions suspendu notre discussion. Une des recommandations importantes vise ce fameux principe d'entité distincte et le statut d'employeur distinct.

J'aimerais que l'on reprenne votre réponse de la dernière fois. Pour les gens qui nous écoutent et les néophytes comme moi, pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste le statut d'employeur distinct?

M. McAusland : Vous avez dit que nous avions suspendu cette discussion la dernière fois, or je n'en suis pas tout à fait convaincu.

Le sénateur Nolin : Disons que j'étais resté sur mon appétit.

M. McAusland : Si je me souviens bien, nous avions apporté une réponse complète à cette question.

La question est complexe. Le terme « employeur distinct » est utilisé de façon différente d'une personne à l'autre. Nous avons remarqué, au départ, une certaine confusion concernant cette expression. Le conseil, dès le début, a pris la résolution, dans le

at the concept of separate employer from a non-technical point of view. The technical sense of the term is that all employees are employees of this entity rather than of the government in general.

That is the simple way to answer your question. However, I will repeat that in terms of our work and our discussions with the RCMP, that is not how we view it.

In our analysis of the RCMP governance structure, we opted for common sense and we asked ourselves the following question: with respect to government relations, how could we attain our objectives without necessarily being obsessed with a narrow and technical concept?

[*English*]

Senator Nolin: Deputy Commissioner Martin, do you see advantages or disadvantages in that proposal? The proposal is a major one. I am sure it will affect the way you look at the future.

Peter D. Martin, Deputy Commissioner, Chief Human Resources Officer, Royal Canadian Mounted Police: When it comes to the whole notion of separate employer status or separate entity, the government can provide authority to the RCMP in a number of ways. Authority can be provided through a formal structural change; it can be provided through an extension of the authorities. That dialogue is ongoing right now.

From an operational point of view in the day-to-day management of the RCMP, it is important to have the ability to do those things. Whether the authority comes through a change in structure or through extended authorities is part of the dialogue that is taking place with the RCMP Reform Implementation Council, the commissioner's office and the government right now.

Senator Nolin: Ms. Busson, can you explain to us how the promotion system works in the RCMP, both for civilians and members?

Ms. Busson: For members of the RCMP, promotion is based on a combination of performance, skills and competencies. A member with a certain amount of service will have a list of competencies to meet. Then members put together a profile, jobs are listed and posted, and members compete for these positions with their profiles.

For civilian members, I believe much the same process takes place. With respect to each position in the force, you can appreciate, of course, that there are varying skills and issues for each position within the force. A member on drug squad may have a different set of skills from a person who is asked to manage a traffic unit or something to that effect.

Senator Wallin: As a supplementary question, there has been discussion about a requirement for a post-secondary degree as a basis for acceptance into recruitment. There is a lot of controversy about that topic. We will have you answer that question, but we might hear from others. Is that too much off topic?

Senator Nolin: No.

sens intellectuel et non pas formel, de voir le concept d'employeur à part de façon non technique. L'interprétation technique du terme signifierait que tous les employés sont employés de cette entité plutôt que du gouvernement au sens large.

Voilà la réponse la plus simple à votre question. Toutefois, je répète que, pour les fins de nos travaux et de nos discussions avec la GRC, nous ne le considérons pas ainsi.

Dans notre analyse de la structure de la régie de la GRC, nous avons opté pour le gros bon sens et nous sommes posés la question suivante : en termes de relations avec le gouvernement, comment pourrait-on atteindre les objectifs sans nécessairement s'obséder avec un concept étroit et technique?

[*Traduction*]

Le sénateur Nolin : Sous-commissaire Martin, voyez-vous des avantages ou des désavantages à ce principe? Ce principe est très important. Je suis sûr qu'il affectera votre vision de l'avenir.

Peter D. Martin, sous-commissaire, dirigeant principal des ressources humaines, Gendarmerie royale du Canada : Lorsqu'il est question du statut d'employeur distinct ou d'entité séparée, le gouvernement peut habiliter la GRC de plusieurs façons. Il peut définir les compétences de la GRC par un processus de restructuration en bonne et due forme, ou encore par le biais d'un élargissement des pouvoirs. Un dialogue à ce sujet a déjà été entamé.

D'un point de vue opérationnel quant à la gestion quotidienne de la GRC, il est important d'avoir les compétences nécessaires. Le conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC, le bureau du commissaire et le gouvernement discutent ces temps-ci, à savoir si ces pouvoirs seront conférés au moyen d'une restructuration ou par des pouvoirs élargis.

Le sénateur Nolin : Madame Busson, pouvez-vous nous expliquer comment fonctionne le système de promotion de la GRC pour les employés civils et pour les membres?

Mme Busson : Pour les membres de la GRC, la promotion est fonction du rendement, des compétences et des habiletés. Selon le nombre d'années de service qu'il détient, un membre devra posséder un certain nombre de compétences. Son profil de compétences déterminera ensuite les postes à pourvoir pour lesquels il peut postuler dans le cadre d'un concours.

Pour les civils, je crois que le même processus s'applique. Vous savez bien sûr que chaque poste requiert ses propres compétences et présente ses propres difficultés. Le membre d'une escouade antidrogue aura un ensemble de compétences différent d'une personne qui gère une équipe responsable de la sécurité routière ou qui effectue un travail de la sorte.

Le sénateur Wallin : J'ai une autre question à poser. Il y a eu des discussions à propos de l'exigence d'un diplôme d'études postsecondaires comme critère de base pour le recrutement. Ce sujet soulève beaucoup de controverse. Nous vous demandons de répondre à cette question bien que d'autres gens puissent y répondre également. Est-ce hors sujet?

Le sénateur Nolin : Non.

Ms. Busson: That issue has been a topic of much conversation in our council, and it was part of the Brown task force report. From the discussion we had as we went forward, the Brown task force came at a time when the force was undertaking a lot of intense recruiting, and was definitely behind the eight ball.

The other comment around that issue is that there are a lot of skills and abilities to become an excellent police officer. If a young person perhaps with a high school background in Nova Scotia, Saskatchewan or British Columbia has an amazing ability with people and an amazing ability for potential within the force, the force will take on the responsibility to develop them after they join the RCMP. I obtained a law degree after I joined the RCMP, and was sponsored by the RCMP to take that education.

The Chair: Is that policy still in effect, Commissioner Busson?

Ms. Busson: Yes, it is, to my knowledge. I am not sure about law degrees.

The Chair: I meant law degrees.

Mr. Martin: There is no policy in place right now that mandates the requirement for post-secondary education to enter the RCMP. If we were to include that requirement, we would potentially disadvantage some target groups that we have right now.

The Chair: That is not my question. My question is: Does the force still support people who take post-graduate degrees?

Mr. Martin: Yes, they do.

Senator Lang: I will follow up on that question. If there was a requirement for a post-secondary degree for the purpose of recruitment, would that requirement not curtail your ability to recruit for the RCMP to the point that we would be in dire straits if we were to implement a policy like that?

Ms. Busson: It is difficult to project, but we believe that recommendation not only disadvantages the force, it disadvantages specifically some target groups, as Mr. Martin said. At the end of the day, in a lot of cases, a person's education is not necessarily the best determinant of what kind of police officer that person would be. As people move forward, training and learning programs are definitely encouraged and supported for people to take up the things that they feel they need, and that the force thinks they need, to move forward.

Mr. McAusland: I agree. If I can be direct in responding to the question with respect to the post-secondary degree or diploma requirement, from the point of view of the RCMP Reform Implementation Council, we have approached that recommendation on an extremely mitigated basis. Our view on that issue is mitigated. In other words, we would not pursue, and have discouraged the RCMP from pursuing, that approach in a categorical way. I think you can rest assured, assuming that is

Mme Busson : Ce sujet a été l'objet de nombreuses discussions au conseil et est traité dans le rapport du groupe de travail Brown. D'après nos discussions, le groupe de travail Brown a été mis sur pied au moment où la GRC était en processus de recrutement intense et était sans conteste dans une position inconfortable.

Également, il faut remarquer que bien des compétences et des habiletés sont nécessaires pour devenir un excellent agent de police. Même si un jeune n'a, disons, qu'un diplôme d'études secondaires de la Nouvelle-Écosse, de la Saskatchewan ou de la Colombie-Britannique, mais qu'il a néanmoins une compétence exceptionnelle pour traiter avec les gens et un énorme potentiel pour travailler à la GRC, cette dernière verra au perfectionnement de ce jeune une fois qu'il se sera joint à elle. J'ai, pour ma part, pu obtenir ma licence en droit avec l'aide de la GRC, une fois parmi ses rangs.

Le président : Cette politique est-elle toujours en vigueur, commissaire Busson?

Mme Busson : Oui, elle l'est à ma connaissance. Par contre, je n'en suis pas sûre pour ce qui est des licences en droit.

Le président : Je parlais des licences en droit.

M. Martin : Aucune politique actuelle n'exige un diplôme d'études postsecondaires pour entrer à la GRC. Une telle politique pourrait désavantager certains de nos groupes cibles.

Le président : Là n'est pas ma question. Voici ma question : la GRC soutient-elle toujours les personnes qui entreprennent des études postsecondaires?

M. Martin : Oui.

Le sénateur Lang : Je vais poursuivre sur cette question. Une exigence pour un diplôme d'études postsecondaires ne constituerait-elle pas une sérieuse entrave au recrutement de la GRC, qui risquerait même de se retrouver dans une situation désastreuse?

Mme Busson : Il est difficile de le prédire, mais je crois que cette recommandation désavantagerait non seulement la GRC, mais plus particulièrement certains groupes cibles, comme l'a dit M. Martin. En fin de compte, dans bien des cas, le niveau d'études d'une personne n'est pas nécessairement le meilleur indicateur du genre d'agent de police que cette personne peut être. Sans aucun doute, la GRC encourage et soutient les employés qui selon eux, et d'après elle également, doivent suivre certains programmes de formation et d'apprentissage pour progresser dans leur carrière.

M. McAusland : Je suis d'accord. Pour répondre sans détour à votre question concernant l'exigence d'un diplôme d'études postsecondaires, le Conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC a envisagé cette recommandation avec beaucoup de précaution. Nous sommes prudents à ce sujet. En d'autres mots, nous avons déconseillé à la GRC d'appliquer cette recommandation de manière absolue. Donc, nous ne prévoyons pas nous laisser obnubiler par la recommandation d'une exigence

your view, that there is no tendency in terms of being obsessed with that recommendation as an unmitigated requirement that would impair, frankly, the recruitment and some of the other objectives that you referred to in your earlier question.

[*Translation*]

Senator Nolin: Mr. McAusland, I am certain that you are familiar with the promotion system and that you have examined it thoroughly.

Take the example of a member who complains or who claims that they should have been promoted but were not. Does the current process address your concerns or do you believe that much more transparent and fair mechanisms should be put in place or that their implementation should be recommended?

Mr. McAusland: We are satisfied with the RCMP's current approach. I would add, because it is ongoing, that we have seen a great deal of progress in RCMP practices—in terms of complaints, problems, and controversies involving RCMP members—, which have improved significantly over the past year and a bit. A great deal of work has been carried out to simplify the process, remove obstacles, resolve those cases that are easy to resolve and avoid bottlenecks in employee relations, which occurred previously. An enormous amount of progress has been made in this area.

Senator Nolin: I would like to believe you but what about dispute resolution? The person who claims that they were not well treated or that they were not treated in the way that they should have been would like the dispute to be resolved in a transparent manner and at arm's length from those who made the decision in the first place.

Can you assure us that you are satisfied, as a legal practitioner, that this system is fair, efficient and acceptable to the parties involved in the dispute?

Mr. McAusland: I am here as the Chair of the Council and not as a lawyer. Therefore, my opinion will not be a legal opinion.

Senator Nolin: I understand. However, once a lawyer always a lawyer. It is impossible to forget our principles of natural justice and the importance placed on fairness.

Mr. McAusland: We are on the right track in terms of progress currently being made with the RCMP. In practical terms, in the current context, is there a perfect solution in every case? I cannot comment on that.

Has there been progress and significant change in our approach to practices, structures, the culture, the philosophy with respect to employees? Yes. Do I believe there has been significant improvement? Yes. Are we on the right track? Yes. Are we where we should be? I am not in a position to comment on individual cases. I would wager that there is definitely the occasional case that is not perfect. The RCMP is a big machine

aussi rigoureuse qui, pour être franc, nuirait au recrutement et à quelques autres objectifs auxquels vous avez fait référence dans votre question précédente.

[*Français*]

Le sénateur Nolin : Maître McAusland, je suis sûr que vous êtes familier avec le système de promotion et que vous l'avez examiné sous toutes ses coutures.

Prenons l'exemple d'un membre qui se plaint ou qui prétend qu'il aurait dû recevoir une promotion et ne l'obtient pas. Le processus actuel satisfait-il vos préoccupations ou pensez-vous qu'on devrait mettre en place, ou que vous devriez proposer la mise en place de mécanismes beaucoup plus transparents, plus équitables?

M. McAusland : Nous sommes satisfaits de l'approche que la GRC maintient maintenant. J'ajouterai que, parce que cela va de main en main, nous avons vu beaucoup de progrès dans les pratiques de la GRC — en terme des plaintes, des difficultés, des controverses avec des membres de la GRC — qui ont été améliorées de façon extrêmement importante depuis un an ou un petit peu plus. On a fait un travail énorme pour alléger le processus, enlever des embûches, régler des cas facilement réglables et éviter des embouteillages dans les relations avec les employés comme auparavant. Il y a eu énormément de progrès à ce sujet.

Le sénateur Nolin : Je veux vous croire, mais j'en suis sur l'arbitrage de ces différends. La personne qui prétend avoir été maltraitée ou ne pas avoir obtenu le traitement qu'il ou elle prétendait avoir, voudra que l'arbitrage de ce différend soit fait de façon transparente et à distance de ceux et celles qui ont pris la décision en première instance.

Pouvez-vous nous rassurer que ce qui vous satisfait en tant que juriste, c'est justement un système qui est à la fois juste, efficace, et acceptable pour les parties à ce différend?

M. McAusland : Je suis là en tant que président du conseil et pas en tant qu'avocat. Alors, l'opinion que j'exprime ne sera pas un avis juridique.

Le sénateur Nolin : Je comprends, mais lorsqu'on a été avocat, on l'est encore. On ne peut pas oublier nos critères de justice naturelle et l'importance qu'on accorde à l'équité.

M. McAusland : Nous sommes sur la bonne piste en termes des progrès que nous connaissons présentement avec la GRC. Est-ce que, dans la pratique, dans le contexte actuel, c'est la perfection totale au cas par cas? Je ne suis pas en mesure de commenter cela.

A-t-on connu un progrès et changer de façon importante notre approche vis-à-vis les habitudes, les structures, la culture, la philosophie à l'égard des différends avec les employés? Oui. Est-ce que je considère qu'il s'agit d'une amélioration importante? Oui. Sommes-nous sur la bonne piste? Oui. Sommes-nous là où nous devons être? Je ne suis pas en mesure de commenter sur le cas par cas. Je gagerais qu'il y a sûrement des cas ici et là qui sont

and, by definition, things are not perfect. That will continue to be the case but we must try to limit the imperfections.

Senator Nolin: We will definitely have the opportunity to continue with this conversation.

Mr. McAusland: I hope so and I certainly would like to.

Senator Nolin: I would also!

[*English*]

Senator Mitchell: I want to pursue one particular issue, and that is the level of participation of women in the force; not in the RCMP generally but in the constable stream of the force. I think the number is about 20 per cent overall in the senior ranks. That number is not particularly good, and it is a testimony to your profound competence that you rose to that level, Commissioner Busson. Of the top 75 people, only 6 are women.

Intriguing information has been provided to this committee by the RCMP on recruitment for 2008-09 and 2009-10: Whereas the force has about 20 per cent women, the target set for recruitment in those years was 17 per cent.

Please tell me that the force is not trying to reduce the number of women. What explains that anomaly?

Ms. Busson: I was not part of setting the goals for the year. Work that I have seen around that issue is about the availabilities generally in the workforce, and what one might expect. I think goals are set at those levels.

I can tell you what I know about recruiting females in the RCMP generally and over time. My daughter is in the force. I was in the first troop of women in the force. I know that the force is putting forward interesting and amazing initiatives to attract women to the RCMP.

It is the kind of career that not every little girl aspires to, as you might imagine, in this day and age, although I think more girls now than ever before aspire to it. I smile when I meet young children and young women who have that career as an aspiration, and naturally so.

I defer to my friend, Deputy Commissioner Martin, around how those goals were set and why. From my own experience, I can attest to the fact that there are huge efforts to attract more women, and more competent women, to the force.

Mr. Martin: About 18 months ago, the whole notion of recruiting was a large problem. We were not meeting our numbers. I was one of the people around the senior executive committee that used to beat on human resources for not making the quotas that we had each year. Unfortunately for me, I think the commissioner wanted me to put action where my mouth was, and asked me to take on the Human Resources portfolio, which I did.

imparfaits. La GRC est une grosse machine et par définition, c'est imparfait. Et cela va le rester, mais il faut essayer de limiter les imperfections.

Le sénateur Nolin : On aura certainement la possibilité de poursuivre cette conversation.

M. McAusland : Je l'espère bien, et je reste sur mon appétit.

Le sénateur Nolin : Moi aussi !

[*Traduction*]

Le sénateur Mitchell : Je veux m'attaquer à un sujet en particulier : le niveau de participation des femmes. Je ne parle pas de leur participation dans l'ensemble de la GRC, mais parmi les rangs des gendarmes. Les femmes représentent je crois environ 20 p. 100 de l'ensemble des hauts gradés. Ce nombre n'est pas très élevé, ce qui fait foi de votre grande compétence, commissaire Busson. Il n'y a que 6 femmes parmi les 75 hauts gradés.

La GRC a fourni une donnée intrigante à ce comité concernant le recrutement pour 2008-2009 et 2009-2010 : bien que la GRC compte 20 p. 100 de femmes parmi ses employés, la cible de recrutement pour cette période est de 17 p. 100.

Veuillez me confirmer que la GRC ne tente pas de réduire le nombre de femmes à son emploi. Qu'est-ce qui explique cette anomalie?

Mme Busson : Je n'étais pas chargée d'établir les objectifs lors de cette période. Les efforts que j'ai pu observés à cet effet tiennent compte du nombre de femmes sur le marché du travail et des attentes réalistes que l'on peut formuler sur le sujet. Je pense que les objectifs sont fixés selon ces paramètres.

Je peux vous dire ce que je sais au sujet du recrutement des femmes dans la GRC de façon générale et au fil du temps. Ma fille est membre de la GRC. Je faisais partie du premier groupe de femmes à joindre les rangs de la GRC. Je sais que cette dernière a entrepris des initiatives intéressantes et étonnantes pour attirer les femmes.

C'est le genre de carrière à laquelle n'aspirent pas toutes les petites filles, comme vous pouvez l'imaginer, de nos jours, bien que je pense que plus de filles que jamais auparavant y aspirent. Je souris lorsque je rencontre des enfants et des jeunes femmes qui aspirent à faire carrière dans la GRC, et de manière naturelle.

Je m'en remets à mon ami, le sous-commissaire Martin, pour vous expliquer comment ces objectifs ont été fixés et pourquoi. À partir de ma propre expérience, je peux témoigner du fait que d'énormes efforts sont faits pour attirer plus de femmes, et plus de femmes compétentes, dans la GRC.

M. Martin : Il y a environ 18 mois, toute la question du recrutement était un important problème. Nous n'arrivions pas à atteindre nos cibles. J'étais une des personnes au sein de l'État-major supérieur qui avait l'habitude de talonner les ressources humaines parce qu'elles n'arrivaient pas à atteindre les quotas que nous avions chaque année. Malheureusement pour moi, je pense que le commissaire voulait que je mette mes paroles en pratique, et il m'a demandé d'assumer la direction des Ressources humaines, ce que j'ai fait.

The first thing we had to do was stop the bleeding, because we had too many vacancies in the field. These vacancies placed far too much work on the officers that we already had in place, and it was also a safety issue in terms of back-up, particularly for small detachments.

We had to make our numbers. In making those numbers, we at least wanted to achieve the labour-market availability numbers, and 17 per cent is the labour-market availability number for women in the police discipline.

We are now entering a stage where we are working on a five-year plan. Labour-market availability numbers are based on figures from Human Resources and Skills Development Canada and Statistics Canada in 2001. We are working with those departments to update the numbers right now. I expect the numbers will increase. However, even if we have a number of 17 per cent, we should definitely attempt to meet that number.

For the first time — for as far as I can remember in the force — in the past two years, we have met our targets. Not only that, we have exceeded them. Our capacity to train people in Regina has moved to 72 troops a year. There are 32 cadets in a troop. That capacity was an enormous build on infrastructure. The thing to focus on is not the fact that we met our numbers but the fact that we now have the capacity. We can turn the tap on and off so that we can meet the provincial, contract, territorial and federal requirements in terms of new police officers in the street.

Last year, we put 57 troops through Depot. Our target was 55 troops. Every one of those troops was full, with 32 cadets in each troop. It is the first time I can ever remember that we did not have people that decided not to go in on day one.

We lost a couple of cadets at the outset but we did not lose a seat in the troop. We implemented a flex cadet program to bring cadets in over and above the 32, and if we lost one in the first one or two weeks we could put that flex cadet into the troop and not lose the space.

The whole training scenario has been a big program. I am not satisfied with 17 per cent. We need to do much better than that number. My own accountability problem is that I have five sisters, I have a daughter in the RCMP and my wife is a civilian member in the RCMP. If I fall down on this goal, I will get it at home as well.

Senator Mitchell: That information is excellent. To follow up, there are two sides to this issue. One is recruitment and the other is maintenance of women in the force. Commissioner Elliott was intense and passionate about this issue, invoking his three daughters and saying we are not doing enough.

La première chose que nous avons dû faire, c'est de stopper l'hémorragie, parce que nous avions beaucoup trop de postes vacants sur le terrain. Ces postes vacants imposaient beaucoup trop de travail aux agents que nous avions déjà en place, et il s'agissait également d'un problème de sécurité en termes de renfort, particulièrement dans le cas des petits détachements.

Nous devions atteindre nos objectifs. Lorsque nous avons établi ces objectifs, nous voulions au moins aller chercher le chiffre correspondant à la disponibilité sur le marché du travail, et le chiffre relatif à la disponibilité sur le marché du travail des femmes pour le travail de policière était de 17 p. 100.

Nous arrivons maintenant à une étape où nous travaillons sur un plan quinquennal. Les chiffres relatifs à la disponibilité sur le marché du travail sont fondés sur les chiffres publiés par Ressources humaines et Développement des compétences Canada et par Statistique Canada en 2001. Nous travaillons actuellement avec ces ministères pour mettre ces chiffres à jour. Je m'attends à ce qu'ils augmentent. Toutefois, même si nous avons un chiffre de 17 p. 100, nous devrions certainement tenter d'atteindre cet objectif.

Pour la première fois — depuis aussi loin que je puisse me rappeler dans le cas de la GRC —, nous avons atteint nos cibles au cours des deux dernières années. Non seulement les avons-nous atteintes, mais nous les avons dépassées. Notre capacité pour former des gens à Regina a été portée à 72 troupes par année. On compte 32 cadets dans une troupe. Cette capacité a représenté un pas énorme au niveau de l'infrastructure. Ce qui importe maintenant, ce n'est pas le fait que nous atteignons nos cibles, mais le fait que nous avons maintenant la capacité. Nous pouvons ouvrir ou fermer le robinet de manière à pouvoir répondre aux besoins des provinces, des territoires, du fédéral et des services à contrat en termes de nouveaux agents de police sur le terrain.

L'an dernier, le Dépôt a accueilli 57 troupes. Notre objectif était de 55 et chacune de ces troupes était complète, c'est-à-dire qu'il y avait 32 cadets par troupe. C'était la première fois, à ma connaissance, que nous n'avons eu personne qui a décidé de ne pas se présenter le premier jour.

Nous avons perdu un ou deux cadets au départ, mais nous n'avons pas perdu de place dans la troupe. Nous avons mis en oeuvre un programme de cadet flexible permettant d'assigner des cadets au-delà du chiffre 32, de sorte que si nous perdons un candidat la première ou la deuxième semaine, nous pouvons assigner un nouveau cadet à la troupe sans perdre de place.

Toute la question de la formation a été un énorme problème. Je ne suis pas heureux de ce 17 p. 100. Mon propre problème de responsabilisation, c'est que j'ai cinq soeurs, j'ai une fille dans la GRC et ma femme est une employée civile de la GRC. Si je ne réalise pas cet objectif, je vais y goûter à la maison également.

Le sénateur Mitchell : C'est de l'excellente information. Pour continuer dans la même veine, il y a deux côtés à cette question. Le premier, c'est le recrutement et l'autre, c'est le maintien des femmes en poste. Le commissaire Elliott s'est montré intense et passionné à l'égard de cette question, parlant de ses trois filles, et disant que nous n'en faisons pas suffisamment.

I will quote one of the points he made: "I know that we lost quite a few . . . female officers . . . when they left the force when they had young children. We have to find better ways to support them through those years."

Someone said about the problem that maybe we need to let people go home at 4:30 under special circumstances for a period of their lives because if they are not given that flexibility, they have to leave. He is saying we need to support people better through those years.

Is there a concerted, specific, widespread program beyond the B.C. pilot project that he mentioned in this regard? Is there a cultural change to contemplate how we can give women flexibility so that they can stay?

Mr. Martin: Yes, senator, but at 100 per cent, I would have to say no. People are managing the organization. A lot of people are in remote areas. I find that across the force, some regions and some people are more flexible than others.

We have now created four employment equity committees to deal with employment equity across the organization. There is an employment equity committee for women. The champion for that committee is an assistant commissioner, who is our chief intelligence officer in the RCMP. She is championing, with the committee, a lot of the types of things that you are speaking about.

The committees have been in place for approximately a year. They have settled on their mandates. Now they are looking at all these issues. The committees will come forward to management with specific targets so that we can be more flexible and open.

Once we receive those targets, we will be embracing it in our policy. When Mr. McAusland talked about the question of how culture ischanging, previously a committee like these three might put in a report, the report might go up the line, and it could be suppressed, if the next officer in line did not necessarily agree with it.

In this particular case, these committees have direct reporting access to the senior executive committee, and they will be listened to. This reporting access is a change for us, and it is a new way of thinking in the RCMP.

Senator Moore: Mr. McAusland, I want to ask you about the governance issue, which you have said is key to the success of your work. You said it was a complicated and tricky area.

Do you sense that there is reluctance within the force to have civilian oversight?

Mr. McAusland: We have to respond to that question in three categories of issues. There is the oversight in the disciplinary sense, in terms of inquiry into the behaviour of the RCMP and

Je vais citer un point qu'il a fait valoir : « Je sais que nous avons perdu beaucoup de femmes [...] qui ont quitté la GRC au moment où elles avaient de jeunes enfants. Nous devons trouver de meilleurs moyens de les appuyer durant ces années-là. »

Quelqu'un a dit au sujet du problème que peut-être nous devrions autoriser les gens à partir à 16 h 30 dans des circonstances particulières pendant une période de leur vie, parce que si nous ne leur accordons pas cette souplesse, ces gens doivent quitter la GRC. Il dit que nous devons appuyer davantage ces gens au cours de ces années.

Outre le projet pilote de la Colombie-Britannique dont il a parlé, y a-t-il un programme concerté, spécifique et généralisé à cet égard? Y a-t-il un changement culturel pour voir comment on peut accorder aux femmes la souplesse nécessaire pour qu'elles puissent demeurer en poste?

M. Martin : Oui, sénateur, mais je dois dire non à 100 p. 100. Des gens gèrent l'organisation. Beaucoup de gens sont dans des régions éloignées. Je constate cela dans l'ensemble de la GRC, dans certaines régions, et certaines personnes sont plus flexibles que d'autres.

Nous avons créé quatre comités pour l'équité en matière d'emploi pour traiter de l'égalité en matière d'emploi dans l'ensemble de l'organisation. Il existe un tel comité pour les femmes. Le champion de ce comité est une sous-commissaire, qui est notre dirigeante principale de l'information à la GRC. Elle défend, avec le comité, beaucoup de questions dont vous parlez.

Les comités sont en place depuis environ un an. Ils se sont entendus sur leurs mandats. Maintenant, ils examinent toutes ces questions. Les comités recommanderont à la direction des cibles précises de manière que nous soyons plus flexibles et ouverts.

Une fois que nous connaîtrons ces cibles, nous allons leur faire une place dans notre politique. Lorsque M. McAusland a parlé du changement de culture, auparavant, un comité comme ceux-là aurait pu présenter un rapport, le rapport aurait pu circuler le long de la chaîne de commandement et aurait pu être supprimé, si l'officier suivant dans la chaîne n'était pas d'accord avec son contenu.

Dans ce cas particulier, ces comités font rapport directement à l'État-major supérieur, et ils recevront une oreille attentive. Cet accès est un changement pour nous et il s'agit là d'une nouvelle façon de penser au sein de la GRC.

Le sénateur Moore : Monsieur McAusland, je veux vous parler de la question de gouvernance, dont vous avez dit qu'elle était la clé de votre travail. Vous avez dit qu'il s'agissait d'un domaine complexe et délicat.

Avez-vous le sentiment qu'il y a, au sein de la GRC, des réticences à l'égard d'une supervision par des civils?

M. McAusland : Nous devons répondre à cette question en fonction de trois volets différents. Il y a la supervision dans le sens disciplinaire, dans le sens des enquêtes touchant le comportement

complaints, and then there is oversight in terms of management. Then there is oversight in terms of public policy.

I will answer your question in those three buckets. Perhaps I will start with the last one, recognizing that the policy side of the RCMP — in terms of the prioritization of what it does and the kinds of criminality or bad behaviour it needs to go after and emphasize — is a matter clearly unto the RCMP and the government directly. That category is fundamental policy to be decided by the government.

If we were to prioritize, for instance, a major initiative on child pornography, or whatever it might be at the time, that matter is something for the government and the RCMP directly. That example is an illustration of the first category of issues.

The other end of the spectrum, the first one I mentioned, is the disciplinary or complaints process, which is something unto itself. As you know, it is a matter that is being examined as we speak: What sort of mechanisms and what sort of independent body named by who will oversee the conduct of the RCMP?

The RCMP has demonstrated a great openness to that concept, although there is devil in the detail, like anything else. As far as we can tell in our discussions with the RCMP, there has been openness to that concept and there is a live dialogue going on between the RCMP, the federal government, and the provinces on that matter.

Progress is being made on that matter independent of our council, not because we are being excluded, but the way we saw that issue proceeding, our involvement would have complicated it, frankly, because progress was and is being made, and the government is showing significant initiative in that area.

The other area, which I call management, is policies relating to budgets, human resources and many of the issues that we have discussed in the questioning. Most of the preoccupations that have been illustrated by your questions this afternoon are in this other area, which is more general governance; what we would call good management. That specific area is the one I am referring to that we are moving into now in this final phase: the set-up and the structures that will establish the relationship between the RCMP and the government in that particular area.

I have had detailed discussions in the last weeks and months with the RCMP leadership, and the commissioner himself, in that period of time. The RCMP is open to the idea of a board of management for the RCMP. Our view, and the RCMP will certainly agree, is that a board of management, if that is what we call civilian oversight in that area, goes hand in hand with other governance modifications that will succeed without falling into, pardon the expression, the trap of the separate employer. I do not want to get into that issue because it is a trap to step into it and we do not need to.

de la GRC et les plaintes, et ensuite, il y a la supervision en termes de gestion. Et enfin, il y a la supervision en termes de politique publique.

Je vais répondre à votre question en fonction de ces trois volets. Peut-être vais-je commencer par le dernier, reconnaissant que le côté politique de GRC — pour ce qui est de l'établissement des priorités dans son travail, du genre de criminalité ou de mauvais comportement qu'elle doit cibler et combattre avec plus d'empressement — est une question qui relève clairement et directement de la GRC et du gouvernement. Ce volet est une politique fondamentale dont le gouvernement doit décider.

Si nous devions accorder la priorité, par exemple, à une initiative majeure sur la pornographie infantile, ou sur quelque sujet que ce soit à un moment donné, cette question est quelque chose qui intéresse directement le gouvernement et la GRC. Cet exemple illustre le premier volet.

À l'autre extrémité du spectre, le premier volet que j'ai mentionné, c'est le processus disciplinaire ou de plaintes, qui est quelque chose en soi. Comme vous le savez, c'est une question que l'on examine en ce moment même : quelle sorte de mécanismes et quelle sorte d'organisme indépendant, nommé par qui, surveillera la conduite de la GRC?

La GRC a fait preuve d'une grande ouverture à l'égard de ce concept, bien que le diable se cache dans les détails, comme dans n'importe quoi d'autre. Dans la mesure où nous pouvons le dire d'après nos discussions avec la GRC, il y a une ouverture à l'égard de ce concept et il y a un dialogue vivant qui se poursuit entre la GRC, le gouvernement fédéral et les provinces sur cette question.

Des progrès sont réalisés dans ce domaine indépendamment de notre conseil, non pas parce que nous sommes exclus, mais de la façon que nous avons vu cette question se développer, notre participation, à vrai dire, aurait compliqué les choses, parce que des progrès étaient réalisés et que le gouvernement fait preuve de beaucoup d'initiative dans ce dossier.

L'autre volet, que j'appelle la gestion, concerne les politiques relatives au budget, aux ressources humaines et à de nombreuses questions dont nous avons discuté au cours de la période de questions. La plupart des préoccupations qui ont été exprimées dans vos questions cet après-midi relèvent de cet autre volet, qui est davantage la gouvernance générale, ce que nous appellerions la saine gestion. Ce domaine précis est celui dont j'ai parlé et auquel nous nous intéressons maintenant dans cette dernière étape : le cadre et les structures qui détermineront la relation entre la GRC et le gouvernement dans ce domaine particulier.

J'ai eu des discussions détaillées au cours des dernières semaines et des derniers mois avec la direction de la GRC, et avec le commissaire lui-même. La GRC est ouverte à l'idée qu'il y ait un conseil de direction pour la GRC. Notre point de vue, et la GRC sera certainement d'accord avec cette idée, c'est que le conseil de direction, si c'est ce que nous appelons la supervision civile dans ce domaine, va de pair avec d'autres modifications de gouvernance qui réussiront sans tomber, pardonnez-moi l'expression, dans le piège de l'employeur distinct. Je ne veux pas entreprendre une discussion de cette question, parce qu'il s'agit d'un piège et que nous n'avons pas besoin de cela.

However, the concept of any board of management must go hand-in-hand with something that extracts and de-complicates the relationship that the RCMP has with the government. It must tidy up the relationship and download more authority to the RCMP with a greater level of accountability. It will flow through the oversight that we refer to as the board of management. We think that structure will be a more sanitized, efficient governance structure or accountability structure. I have every reason to believe the RCMP is supportive of that approach.

Senator Moore: With regard to this "management" label, as you have described it, and the complaints structure, do you see civilians taking part in those roles?

Mr. McAusland: Absolutely but I am hesitant to answer that question because I am not sure I like the expression, "civilian." It is not because it is not correct, but I have never seen these questions put in that context as we have debated them with the RCMP and others.

Senator Moore: Let us say, non-RCMP officers or personnel. Does that help you?

Mr. McAusland: Yes; I do not want to leave any connotation of confrontation or adversarial situation. Success for the future of the RCMP will be with structures where right-thinking people are able to work together with common vision and common sense.

Senator Moore: Agreed.

Mr. McAusland: It will be done without creating structures that are inherently adversarial in nature. On the contrary, the RCMP must be governed by accountability and common sense by people with a common vision. The structure does not mean people are subservient one to another, but they are able to work together openly and constructively with respect for one another.

Senator Banks: I will plough Senator Moore's ground a little more.

We are working on a report currently on the RCMP, its restructuring and all the questions you have addressed. We are in the final stages of addressing that report. We have drafts before us, and we are coming down to the wire. For that reason, I want to be completely up-to-date in these regards, if I can.

With respect to the last subject you addressed in responding to Senator Moore's question, we have heard from many others — including Paul Kennedy — about the question of what I characterize as policing the police. Everyone will agree that the iconic image of the RCMP is fundamentally important to its capacity to carry out its duties in this country. It has always been the case when there was a dispute, the default view of the public was always in favour of the RCMP on the assumption that the RCMP was right.

Toutefois, la notion de tout conseil de direction doit aller de pair avec quelque chose qui permet de cerner et de simplifier la relation entre la GRC et le gouvernement. Elle doit rationaliser la relation et accorder plus d'autorité à la GRC ainsi qu'un degré plus élevé de responsabilisation. Et cela passera par le mécanisme de supervision que nous appelons le conseil de direction. Nous pensons que cette structure constituera une structure de gouvernance ou une structure de responsabilisation plus saine et plus efficace. J'ai toutes les raisons de croire que la GRC appuie cette approche.

Le sénateur Moore : Concernant l'étiquette de « gestion », comme vous l'avez décrite, et la structure de plaintes, entrevoyez-vous un rôle pour des civils dans cette question?

M. McAusland : Absolument, mais j'hésite à répondre à cette question parce que je ne suis pas certain d'aimer l'expression « civils ». Ce n'est pas parce que ce n'est pas correct, mais je n'ai jamais vu ces questions être mises dans ce contexte lorsque nous les avons débattues avec la GRC et d'autres.

Le sénateur Moore : Disons des membres ou du personnel non-GRC. Cela vous aide-t-il?

M. McAusland : Oui; je ne veux laisser aucune connotation de confrontation ou de situation contradictoire. La réussite de la GRC à l'avenir reposera sur des structures où des personnes réfléchies peuvent travailler ensemble avec une vision commune et bon sens.

Le sénateur Moore : D'accord.

M. McAusland : Ce sera fait sans la création de structures qui sont contradictoires par nature. Au contraire, la GRC doit être dirigée par la responsabilisation et le bon sens par des gens qui ont une vision commune. La structure ne signifie pas que les gens sont serviles les uns par rapport aux autres, mais qu'ils sont capables de travailler ensemble ouvertement et de manière constructive avec respect les uns pour les autres.

Le sénateur Banks : Je vais creuser davantage le sujet abordé par le sénateur Moore.

Nous travaillons en ce moment sur un rapport portant sur la GRC, sur sa réforme et sur les questions dont vous avez parlé. Nous en sommes aux dernières étapes de la préparation de ce rapport. Nous avons des ébauches devant nous et nous arrivons à la fin. Pour cette raison, je veux être parfaitement à jour sur ces questions, si c'est possible.

En ce qui concerne la dernière question dont vous avez parlé en réponse à la question du sénateur Moore, nous avons entendu beaucoup d'autres personnes — dont Paul Kennedy — au sujet de ce que j'appelle faire la police de la police. Tout le monde est d'accord pour dire que l'image iconique de la GRC est fondamentalement importante pour sa capacité de faire son travail dans notre pays. Chaque fois qu'il avait une dispute, le point de vue par défaut du public a toujours été favorable à la GRC à partir de la supposition que la GRC avait raison.

We have been told that view is no longer the case. We hope that the absolute — if I can use that word — and unquestioned trust in the RCMP, which used to be there if it is not any more, will be restored.

One aspect of that trust relates to policing the police. I ask you each to respond to the proposition — I am not necessarily subscribing to it — that in investigating situations such as some of those before us, the "investigation" — not the oversight — ought not to be conducted by members of the RCMP, or police officers, period. The investigation should include a significant representation of people who are not peace officers.

Ms. Busson: That question is a question on everyone's minds, especially recently with things in the news.

In my opinion, and from what I see through my work on the council with my colleagues to move forward, I do not see any reluctance in the force to be governed by, or work with, civilians and any other oversight body. We are past the point in time when we can continue to expect the public to trust us.

It is a new world. People are inundated with all kinds of conspiracy theories. At the end of the day, the force is not a perfect organization. Bad things happen to good people all the time.

As you say, we need to rebuild that trust and transparency. Having an independent body conducting those kinds of investigations is one way to assure people that the organization is as anxious as everyone else to get to the bottom of the matter. The conundrum — and I think you sense it as you ask the question — is that someone with an investigative ability must perform the investigation.

In my past life, we had success in asking people from the community to work with investigators hand-in-hand, and to offer some level of trust to communities as issues unfolded. That approach goes with coaxing the force to be more transparent in answering questions and in working with people on issues as they unfold. The explanation of "it is before the courts" is no longer enough for people. We need to work harder at finding ways to inform people as we move forward.

Senator Banks: What is the nature and extent of resistance in the force to moving in that direction?

Ms. Busson: I believe there is little, if any, resistance at this point in time.

Mr. Martin: As the HR guru in the forces, this question is out of my area.

Senator Banks: Yes, but you are a policemen, Mr. Martin.

On nous a dit que ce n'était plus le cas. J'espère que la confiance absolue — si je peux utiliser cette expression — et incontestée dans la GRC, qui existait auparavant et qui n'existe plus maintenant, sera rétablie.

Un aspect de la confiance, c'est faire la police de la police. Je demande à chacun d'entre vous de répondre à la proposition — à laquelle je ne souscris pas nécessairement — que dans des situations d'enquête comme certaines que nous avons devant nous, que « l'enquête » — non pas la supervision — ne devrait pas être dirigée par des membres de la GRC, ou par des policiers, point final. L'enquête devrait comprendre une représentation importante de gens qui ne sont pas des agents de la paix.

Mme Busson : Cette question se retrouve dans l'esprit de tout le monde, surtout à la lumière de ce que nous avons entendu dans les nouvelles récemment.

À mon avis, et à partir de ce que je vois dans mon travail au sein du conseil avec mes collègues pour faire avancer les choses, je ne vois pas de réticences dans la GRC à l'idée d'être dirigée par des civils, ou de travailler avec des civils, ou avec tout autre organisme de supervision. Nous sommes rendus à une époque où nous ne pouvons plus continuer de nous attendre à ce que le public nous fasse confiance.

C'est un nouveau monde. Les gens sont inondés de toutes sortes de théories de conspiration. Au bout du compte, la GRC n'est pas une organisation parfaite. Des choses mauvaises arrivent à des bonnes personnes tout le temps.

Comme vous dites, nous devons rebâtir la confiance et la transparence. Le fait d'avoir un organisme indépendant pour effectuer ce genre d'enquête est une façon de dire aux gens que l'organisation est tout aussi intéressée que quiconque d'autre à aller au fond des choses. Le problème — et je pense que vous l'avez pressenti lorsque vous avez posé la question —, c'est que l'enquête doit être réalisée par quelqu'un qui a des capacités pour faire enquête.

Dans ma dernière vie, nous réussissions à demander aux gens de la communauté de travailler main dans la main avec les enquêteurs et d'accorder un certain degré de confiance aux collectivités au fur et à mesure que les problèmes se développaient. Cette approche va de pair avec le fait d'inciter la GRC à être plus transparente lorsqu'elle répond aux questions et lorsqu'elle travaille avec les gens sur les questions pendant qu'elles se développent. L'explication voulant que « l'affaire est devant les tribunaux » ne suffit plus aux gens. Nous devons travailler plus fort à trouver des façons d'informer les gens dans l'avenir.

Le sénateur Banks : Quelle est la nature ou l'ampleur de la résistance au sein de la GRC pour ce qui est d'aller dans cette direction?

Mme Busson : Je crois qu'à l'heure actuelle, il y a très peu de résistance, sinon aucune.

M. Martin : En tant que gourou des RH de la GRC, cette question sort de mon champ de compétence.

Le sénateur Banks : Oui, mais vous êtes policier, monsieur Martin.

Mr. Martin: Yes, that is why I will continue with my answer.

The force is open to external review. It is something the force has embraced warmly. Where we have oversight, there is no question; people recognize the independence.

However, care needs to be exercised in remembering that the RCMP is located in many remote areas of the country. Wherever that oversight body may be located, it will need the capacity to go in when and as required. A practical challenge exists in how to apply these things. The commissioner and others are struggling with this challenge currently.

Mr. McAusland: I will echo what has been said by the two other witnesses. I will add one nuance and reinforce a generalization.

The nuance is that the force is clearly supportive of external review, as Deputy Commissioner Martin and Ms. Busson have said. However, we must look at the detail and some of the things that have been recommended under the broad heading of "independent oversight." I will not affirm that the force, or even the reform implementation council supports — as a sweeping statement — what has been recommended in terms of independent oversight. Certain things give me pause. For example, the notion that an independent oversight group would have the power to issue various binding recommendations for the future on the behaviour of the force.

Such a notion gives me great pause and reminds me that the devil is in the details. Extreme care needs to be taken not to unleash some sort of mechanism that will be regretted later.

In conceptual terms, which is the way you posed the question, the answer is, absolutely yes.

In terms of generalization, I want to reinforce something said by Ms. Busson that is extremely important: The RCMP and the council are trying to ensure that it transitions to a new kind of organization that more readily recognizes its mistakes.

Senator Banks: That is a way to gain trust, is it not?

Mr. McAusland: Exactly; you will find that point embedded in our report. We have made progress on the point that more and more in today's world of extreme transparency, people and organizations are judged as much on how they handle their mistakes as on what they do well. Everyone Canadian knows that the RCMP is an extremely large and complicated organization with a difficult mandate. No right-thinking person will say that there will not be mistakes, because there will be mistakes. We must recognize and minimize those mistakes. The force will be judged more and more by how it responds to those mistakes.

Senator Banks: I want to assure you and everyone that we will never go into the minutia of how that oversight ought to be set up because we do not know enough about it. However, you agree

M. Martin : Oui, c'est pourquoi je vais poursuivre ma réponse.

La GRC est ouverte à des examens externes. C'est quelque chose qu'elle a adopté avec enthousiasme. Là où nous avons une supervision, il n'y a pas de questions; les gens reconnaissent l'indépendance.

Cependant, il faut faire attention et se rappeler que la GRC est active dans de nombreuses régions éloignées du pays. Peu importe où sera situé l'organisme de supervision, il devra avoir la capacité de se rendre sur place lorsque ce sera nécessaire. L'application de ces choses pose un problème pratique. Le commissaire et d'autres travaillent actuellement sur ce problème.

M. McAusland : Je vais me faire l'écho de ce que les deux autres témoins ont dit. Je vais ajouter une nuance et renforcer une généralisation.

La nuance, c'est que la gendarmerie est manifestement en faveur d'un examen externe, comme l'ont mentionné le sous-commissaire Martinet et Mme Busson. Toutefois, nous devons examiner les détails et certaines recommandations qui se trouvent sous le grand titre « surveillance indépendante ». Je ne prétendrai pas que la gendarmerie, ou même le Conseil de mise en œuvre de la réforme, appuie d'une façon générale les recommandations faites à ce sujet. Certains éléments m'inquiètent : l'idée, par exemple, que l'entité responsable de la surveillance indépendante aurait le pouvoir d'émettre des recommandations exécutoires concernant le comportement de la gendarmerie.

Une idée comme celle-ci m'inquiète beaucoup et me rappelle que le diable est dans les détails. Il faut faire très attention de ne pas enclencher un engrenage que l'on regretterait plus tard.

Sur le fond, et c'est sur quoi portait votre question, la réponse est oui, absolument.

En ce qui a trait à l'idée générale, je veux ajouter quelque chose à ce que Mme Busson a dit et qui est extrêmement important : la GRC et le Conseil veulent s'assurer que la nouvelle organisation reconnaît plus facilement ses erreurs.

Le sénateur Banks : C'est une façon de gagner la confiance, n'est-ce pas?

M. McAusland : Exactement, vous constaterez que c'est un élément qui fait partie intégrante de notre rapport. Nous avons fait des progrès, car, dans le monde d'extrême transparence dans lequel nous vivons aujourd'hui, on juge de plus en plus les gens et les organisations autant en fonction de leur façon de gérer leurs erreurs que du bon travail qu'ils font. Tous les Canadiens et les Canadiennes savent que la GRC est une organisation très grande et très complexe et que son mandat est difficile. Aucune personne sensée ne vous dira qu'il n'y aura plus d'erreurs, car il y en aura toujours. Nous devons les reconnaître et tenter de les réduire au minimum. On jugera de plus en plus la gendarmerie selon les leçons qu'elle tirera de ses erreurs.

Le sénateur Banks : Je tiens à vous assurer, vous et toutes les personnes concernées, que nous n'entrerons jamais dans les détails au sujet de l'organisation de la surveillance, car c'est une

with the principle of involving some police officers, some investigators and others.

Mr. McAusland: Yes.

Senator Tkachuk: I want to explore contract policing. I come from Saskatchewan, where the RCMP is our rural police force. Is contract policing essential to the RCMP?

Ms. Busson: I would love to respond first to that question. I come from a contract background in the force. I grew up in Nova Scotia, which was policed provincially by the RCMP. I started my career in British Columbia, where the RCMP is the provincial police force as well as the municipal police force in many small and large communities. I worked in uniform in a number of those areas. I was fortunate enough to be in contract policing in Saskatchewan as the Criminal Operations Officer and as the Commanding Officer of Saskatchewan. I have a firm belief that contract policing is a key to the success of the RCMP over the years and will continue to be a key in the future. To me, contract policing serves a number of purposes for the RCMP. It is the face of the country in small places. It brings Canada to small town Canada. Through contract policing, young members learn how to behave around people, how to handle conflict, how to talk to both good and not so good people; how to think on their feet; how to wear the uniform with pride; and how to build their image as a member of the Royal Canadian Mounted Police. That learning happens in small-town Canada every day. It is the training ground for all the incredible police officers that go on to work in federal policing in national security and drug investigations, et cetera. I believe that the force's strength lies in its ability to police at the municipal, provincial and federal levels in many areas across Canada.

Having been the commanding officer of the biggest division in the force, I think that it offers a great opportunity for sharing information, instantaneous integration and cooperation as we move through the levels of policing, and work to serve Canadians. Yes, I believe that contract policing is important.

Senator Tkachuk: Are there other comments?

Mr. McAusland: I agree with Ms. Busson. By way of emphasis and reassurance, the RCMP Reform Implementation Council has spent a great deal of time examining and discussing this issue in terms of the future of the RCMP, its relationships and how to manage the challenging relationships with the contract jurisdictions or contract counterparties. I say "challenging" not because the relationships are acrimonious or confrontational but because they are complicated. As a group, we have a great deal of talent, diligence and good communication to manage. Under the heading "Distinct Progress" in our report, we have noted serious improvement in how those relationships are managed. Are we to

question qui nous dépasse. Toutefois, vous êtes d'accord avec l'idée d'inclure, entre autres, des agents de police et des enquêteurs.

M. McAusland : Oui.

Le sénateur Tkachuk : J'aimerais aborder la question des services de police à contrat. Je viens de la Saskatchewan, où la GRC est notre force de police rurale. Les services de police à contrat sont-ils indispensables pour la GRC?

Mme Busson : J'aimerais beaucoup répondre à cette question en premier. J'ai travaillé longtemps pour les services de police à contrat de la GRC. J'ai grandi en Nouvelle-Écosse, où la GRC assure les services de police provinciaux. J'ai entrepris ma carrière en Colombie-Britannique, où la GRC assure les services de police provinciaux, ainsi que les services de police municipaux dans un grand nombre de petites et de grandes collectivités. J'ai travaillé en uniforme dans diverses régions. J'ai eu la chance de travailler en Saskatchewan comme responsable des enquêtes criminelles et comme commandante. Je suis fermement convaincue que les services de police à contrat ont été un élément clé du succès de la GRC au fil des années et qu'ils le demeureront. À mon avis, les services de police à contrat sont utiles à la GRC de bien des façons. Ils incarnent le pays dans les petites localités. Ils incarnent le Canada. Les services de police à contrat permettent en outre à nos jeunes membres d'apprendre comment se comporter avec les gens, comment gérer les conflits, comment parler aux bons et aux moins bons citoyens, comment réagir dans diverses situations, comment porter l'uniforme avec fierté, comment bâtir leur image de membre de la Gendarmerie royale du Canada. Cet apprentissage se fait dans les petites localités du Canada au jour le jour. C'est là que sont formés tous ces policiers remarquables qui vont ensuite travailler au niveau fédéral pour s'occuper de la sécurité nationale, pour mener des enquêtes sur le trafic des stupéfiants, et cetera. Je pense que la force de la gendarmerie réside dans sa capacité d'offrir des services aux niveaux municipal, provincial et fédéral un peu partout au pays.

En tant qu'ancienne commandante de la plus importante division de la gendarmerie, je pense que les services de police à contrat favorisent l'échange de renseignements, ainsi qu'une coopération et une intégration instantanées lorsqu'on passe d'un service de police à un autre pour servir les Canadiens et les Canadiennes. Je pense donc que, oui, les services de police à contrat sont importants.

Le sénateur Tkachuk : Quelqu'un a-t-il quelque chose à ajouter?

M. McAusland : Je suis d'accord avec Mme Busson. Pour ajouter à ce qu'elle vient de dire, j'aimerais mentionner que le Conseil de mise en œuvre de la réforme de la GRC a examiné cette question de long en large en ce qui concerne l'avenir de la GRC, ses relations et la façon de gérer les relations difficiles avec les entités ou les parties contractantes. Je dis « difficiles » non pas parce que les relations sont tendues ou conflictuelles, mais parce qu'elles sont compliquées. En tant qu'organisation, nous avons beaucoup de talents, de diligence et de bonnes communications à gérer. Dans la partie de notre rapport qui porte sur les progrès marqués, nous avons souligné que des progrès importants avaient

the point of perfection? Like anything else, the answer is, no. However, there have been dedicated, well-structured resources with clear mandates acting against those issues. We have noted clearly some performance, and we have met with contracting parties. I am hopeful that there will be healthy progress. I agree with Ms. Busson that the contract work across the country is important to what we know the RCMP to be.

Senator Tkachuk: What are the comparisons of recruitment numbers by population for contract policing and non-contract policing, for example, in Ontario or Quebec versus British Columbia, Alberta or Saskatchewan?

Mr. Martin: We try to match the percentage of population in the contract provinces to that representation in the force. The number of recruits drawn from the provinces equate to a percentage of the population of the respective province.

Over the last two years, as we have driven ahead, some provinces have been unable to meet those quotas. Ironically, one of the largest areas of success has been in the central region, which is where we do federal work: Toronto, Ottawa and Montreal, Quebec. We have had a significant degree of success in federal recruiting, which was a bit of a surprise. However, the next largest group has been the Maritimes, where we have met with much success. We have been recruiting at exceptionally high levels. You asked about contract work versus federal work. I have served in the A Division, which is Ottawa; the O Division, which is Toronto; and in Newfoundland and Labrador and British Columbia. Contract work allows the officers to develop investigational skills. If they are working on a large, federal file, they might work for one or two years before they end up in court. In contract work, members can be in court every day and develop their skills around testifying and taking statements. That work is a good grounding for basic policing skills, not to mention the contacts they pick up when we talk about criminal intelligence and how crime sees no boundaries.

In the world today, given the Internet and general mobility, the criminal element is extremely mobile. Mr. McAusland mentioned the abuse of children. We do not say "child pornography" because children do not go into pornography; they are abused. A case involving one pedophile will reach out to a number of provinces and, at times, will reach out internationally. All these contacts allow us to be much more effective in stopping this kind of activity and rescuing children from abusive situations.

I do not know if you have ever gone into this area or seen some of the pictures, but I used to be responsible for the National Child Exploitation Coordination Centre. It is not abuse; it is actual torture. Some of the images around it are horrendous. There are a lot of sick people out there.

été faits dans la façon de gérer ces relations. Avons-nous atteint la perfection? Là comme ailleurs, la réponse est non. Mais des ressources dédiées, bien organisées et dotées de mandats clairs s'y emploient. Nous avons constaté des changements et nous avons rencontré les parties contractantes. J'ai bon espoir qu'il y aura des progrès. Je suis d'accord avec Mme Busson pour dire que les services de police à contrat sont un aspect important de l'identité de la GRC aujourd'hui.

Le sénateur Tkachuk : Comment se compare le nombre de recrues par rapport à la population au sein des services de police à contrat et des services de police fédéraux, par exemple, en Ontario ou au Québec, par rapport à la Colombie-Britannique, l'Alberta ou la Saskatchewan?

M. Martin : Nous tentons d'avoir un taux de représentation qui correspond au pourcentage de la population des provinces contractantes. Le nombre de recrues provenant d'une province équivaut à un pourcentage de la population de cette province.

Au cours des deux dernières années, nous avons beaucoup recruté, et quelques provinces n'ont pu remplir les quotas. Paradoxalement, l'une des régions où nous avons eu le plus de succès est la région centrale, soit là où se trouvent les services fédéraux : Toronto, Ottawa et Montréal, au Québec. Le recrutement au niveau fédéral a connu un grand succès et cela a été un peu pour nous une surprise. Le second plus grand groupe de recrues provient toutefois des Maritimes, où nous avons connu beaucoup de succès. Nous avons un nombre exceptionnel de recrues. Vous avez parlé des services de police à contrat et des services de police fédéraux. J'ai travaillé au sein de la division A, soit Ottawa; de la division O, Toronto; ainsi qu'à Terre-Neuve-et-Labrador et en Colombie-Britannique. Les services de police à contrat permettent aux agents de développer leurs qualités d'enquêteurs. S'ils travaillent à un dossier fédéral d'envergure, ils peuvent y travailler pendant un ou deux ans avant de se présenter devant un tribunal. Dans les services à contrat, les agents peuvent avoir à témoigner tous les jours devant un tribunal et ils développent ainsi leurs compétences dans ce domaine et dans la préparation des déclarations. Ce travail leur permet de peaufiner leurs compétences de base et, de plus, de se bâtir un réseau de contacts très utile dans le domaine du renseignement criminel, car la criminalité ne connaît pas de frontières.

L'Internet et la mobilité de la population en général font en sorte que les criminels sont aujourd'hui extrêmement mobiles. M. McAusland a parlé des enfants qui subissent des sévices. Nous n'employons pas l'expression « pornographie juvénile », car les enfants ne font pas de pornographie; ils en sont victimes. Un pédophile peut avoir sévi dans plusieurs provinces et, parfois, à l'étranger. Tous ces contacts nous permettent d'être beaucoup plus efficaces pour mettre un terme à ce genre d'activité et porter secours aux enfants maltraités.

Je ne sais pas si vous avez abordé le sujet ou vu des photographies. J'ai été responsable du Centre national de coordination contre l'exploitation des enfants. Ce ne sont pas des sévices, mais de la torture. Certaines images sont horribles. Il y a beaucoup de gens malades dans le monde.

This contract work pays in terms of benefits to public safety and how we can work in the communities and with other policing agencies that we support in some of these roles. The National Child Exploitation Coordination Centre provides technical and investigational assistance to all law enforcement across Canada.

Senator Tkachuk: Will recruitment suffer if contract policing is phased out?

Mr. Martin: Senator, who is able to answer that question? It probably will, but that opinion is a personal one and not based on anything I can back it up with.

Senator Tkachuk: Does the province decide how many police officers it wants? How does that work? Let us take my province of Saskatchewan.

Ms. Busson: If I can answer that question, the decision is based on a conversation that takes place between the senior people who are responsible for policing in that province and the senior personnel in the policing division of the province.

Senator Tkachuk: Is that the Department of Justice?

Ms. Busson: Yes it is, and the public safety department, depending on the nomenclature and how that responsibility is structured in the province. It is a complicated process in this day and age. With more and more need for the force to be responsive to the priorities in those provinces, a great deal of care is taken in setting numbers. A lot of the process is a function of the policing budget for each province and the issues that are taking place in that province for the year.

Yes, the provinces are the ones that set the numbers in consultation with the force, and vice versa.

Senator Tkachuk: I am sure there are disagreements. Are there disagreements such as that number is too many, or that number is not enough?

Ms. Busson: It is never too many. I wish I could remember a fight like that.

Senator Tkachuk: Do you have problems meeting the request, or is it usually the other way around?

Ms. Busson: There were problems in the past. There were issues meeting the numbers that the province asked for. In those cases, we came up with, and continue to come up with, innovative things, until the last year or so — and now we do have the numbers. We looked at ways of retaining members and returning members that had retired. We hired temporary civilian employees to fill as many of the non-gun-toting positions as possible, lowering some of the budgetary numbers. A lot of discussion took place back and forth on priorities such as which positions would be cut if budgets were tight. The enterprise is very much a cooperative one in each of the provinces that I have had the pleasure to work in.

Senator Tkachuk: Mr. Chair, I want to ask a question on diversity, women and Aboriginals. This subject has been discussed by the committee before.

Les services de police à contrat permettent d'accroître la sécurité publique et de mieux collaborer avec les collectivités et les autres services de police que nous appuyons dans certains de ces rôles. Le Centre national de coordination contre l'exploitation des enfants fournit du soutien technique et du soutien aux enquêtes à tous les organismes d'application de la loi au Canada.

Le sénateur Tkachuk : L'abolition progressive des services de police à contrat nuirait-elle au recrutement?

M. Martin : Sénateur, qui pourrait répondre à cette question? Cela nuirait probablement, mais c'est mon opinion personnelle, rien de plus.

Le sénateur Tkachuk : Est-ce la province qui décide de combien d'agents elle a besoin? Comment cela fonctionne-t-il? Prenons ma province, la Saskatchewan, par exemple.

Mme Busson : Si vous me permettez, la décision est prise par les hauts responsables des services de police dans la province et les hauts responsables de la division dans cette province.

Le sénateur Tkachuk : S'agit-il du ministère de la Justice?

Mme Busson : Oui, en effet, ainsi que du ministère de la Sécurité publique, selon le nom qu'on lui donne, et à qui est confiée cette responsabilité dans la province. C'est un processus complexe de nos jours. Comme la gendarmerie doit de plus en plus tenir compte des priorités des provinces, les nombres sont établis avec soin. Beaucoup dépend du budget alloué par la province aux services de police et des activités qui auront lieu pendant l'année.

Oui, donc, ce sont les provinces qui établissent le nombre en collaboration avec la gendarmerie, ou vice versa.

Le sénateur Tkachuk : Je suis convaincu qu'on ne s'entend pas toujours. Est-ce qu'on dit parfois que le nombre est trop élevé, ou pas assez?

Mme Busson : Il n'est jamais trop élevé. J'aimerais bien que cela se produise.

Le sénateur Tkachuk : Avez-vous des difficultés à répondre à la demande, ou est-ce habituellement le contraire?

Mme Busson : Nous avons eu des problèmes dans le passé. Nous ne pouvions pas toujours fournir le nombre requis par une province. Dans ce cas, nous trouvions des solutions novatrices. C'est ce qui s'est passé jusqu'à l'année dernière. Depuis, nous avons des agents en nombre suffisant. Nous avons cherché des façons de maintenir en poste les agents et de rapatrier ceux qui étaient partis à la retraite. Nous avons embauché du personnel civil temporaire pour combler autant de postes non armés que possible et fait ainsi baisser les coûts. Nous avons eu maintes discussions sur les priorités, notamment les postes à couper si le budget était serré. Il s'agit d'un processus de collaboration dans toutes les provinces où j'ai eu le plaisir de travailler.

Le sénateur Tkachuk : Monsieur le président, j'aimerais poser une question à propos de la diversité, des femmes et des Autochtones. C'est un sujet que nous avons déjà abordé au comité.

How does the RCMP compare with the Ontario and Quebec police forces or, say, city police forces like Toronto or Saskatoon, for example? Do you have those comparative numbers?

Mr. Martin: I cannot answer that question today, but I am more than happy to have someone look at it and send the information to the committee.

Senator Tkachuk: I do not want you to go through every city in the country but a comparison, say, of Vancouver, Montreal, Ontario and Quebec police forces would be helpful. I appreciate that. If you can send that information to the clerk, that would be great.

The Chair: I am sorry, but some people have been waiting all day, and Senator Day is one of them.

Senator Tkachuk: I waited an hour and a half.

Senator Wallin: My question is a follow-up.

The Chair: This is your second follow-up question, Senator Wallin. You did have 12 minutes at the start.

Senator Wallin: Just on that —

The Chair: Senator Day.

Senator Wallin: This is specific to this question.

Senator Tkachuk: We have had supplementary questions before, Mr. Chair.

The Chair: We have, but some people have not had a chance to speak yet.

Senator Tkachuk: We have lots of time. It is only 5:25. We have an hour and a half.

The Chair: The committee will decide on that.

Senator Tkachuk: Well, I am part of the committee, Mr. Chair.

The Chair: Senator Day.

Senator Day: Thank you, Mr. Chair.

I will take you back to a discussion we had earlier. First, I will make a comment in relation to pensionable time. We recently handled a piece of legislation in the Senate where we provided for pensionable time for a municipal police force member, for example, who transfers into the RCMP and has a shorter training period. We provided for that training time at Depot in Regina to be pensionable time. I asked the question, why would a recruit who comes into the force at 21 or 20 years of age and who was not a member of another force somewhere — the recruit will stay in the force longer — not be paid and have that time as pensionable time? Why do we have two classes of new members in the RCMP?

Mr. Martin: I am aware of your letter. As a matter of fact, it has come to my office.

Senator Day: Good; that is excellent.

Comment se compare la GRC aux services de police de l'Ontario et du Québec ou encore à ceux de villes comme Toronto ou Saskatoon, par exemple? Avez-vous des données comparatives?

M. Martin : Je ne peux pas vous donner de réponse aujourd'hui, mais je demanderai avec plaisir à quelqu'un de trouver l'information et de la faire parvenir au comité.

Le sénateur Tkachuk : Je ne vous demande pas de le faire pour toutes les villes au pays, mais il serait utile d'avoir des comparaisons avec, disons, les services de police de Vancouver, Montréal, l'Ontario et le Québec. Je vous en remercie. Si vous pouviez faire parvenir l'information à la greffière, ce serait très bien.

Le président : Je m'excuse, mais certaines personnes attendent leur tour depuis le début, notamment le sénateur Day.

Le sénateur Tkachuk : J'ai attendu une heure et demie.

Le sénateur Wallin : Il s'agit d'une question complémentaire.

Le président : C'est votre deuxième question complémentaire, sénateur Wallin. Vous avez bénéficié de 12 minutes au début.

Le sénateur Wallin : Juste à propos...

Le président : Sénateur Day.

Le sénateur Wallin : C'est directement lié à cette question.

Le sénateur Tkachuk : Nous avons déjà eu des questions complémentaires, monsieur le président.

Le président : En effet, mais certaines personnes n'ont pas encore eu la chance de parler.

Le sénateur Tkachuk : Nous avons encore beaucoup de temps devant nous. Il n'est que 17 h 25. Il nous reste encore une heure et demie.

Le président : Le comité décidera de cette question.

Le sénateur Tkachuk : Eh bien, je fais partie du comité, monsieur le président.

Le président : Sénateur Day.

Le sénateur Day : Merci, monsieur le président.

Je vais revenir sur un sujet dont nous avons discuté un peu plus tôt. Premièrement, j'aimerais faire un commentaire à propos des années de service ouvrant droit à pension. Nous avons examiné un projet de loi dernièrement qui permet de considérer la période de formation au Dépôt, à Regina, comme une période ouvrant droit à pension pour, par exemple, un agent de police municipal qui devient membre de la GRC et qui a une période de formation plus courte. J'ai alors posé la question suivante : pourquoi une recrue qui entre à la GRC à 20 ou 21 ans sans avoir fait partie d'un autre service de police — cette recrue travaillera à la GRC plus longtemps — n'est pas rémunérée et sa période de formation n'ouvre pas droit à pension? Pourquoi la GRC a-t-elle deux catégories de recrues?

M. Martin : Je suis au courant de votre lettre. En fait, elle a été acheminée à mon bureau.

Le sénateur Day : Très bien, c'est excellent.

Mr. Martin: I have a group of people looking at that issue. We take cadets into the RCMP. They are not employees of the force; they are cadets who are paid an allowance. Because of their nonemployee status, they do not fall, as I understand it, under the Superannuation Act and there are challenges to affording them the opportunity for pensionable time at Depot.

Given that we have a culture of change, in the past we probably would have said, we cannot do it because of these reasons. We are taking a look at that issue now to see if there is anyway of approaching that question in a positive way. That is the reason it has taken time to answer your question. A research team and some actuaries are looking at that. We will provide you with a written response as soon as we have the information.

Senator Day: I am pleased you are looking into this issue. It is a question of fairness. It also deals with the issue of recruiting, I would think. I will not spend any more time on that issue at this stage because our time is running down.

Am I correct that the rules have remained the same; namely that everyone who enters the RCMP must start at the bottom, go to training Depot and work their way along? There is no direct entry into the commissioned-officer level at inspector?

Mr. Martin: That situation is not exactly true. It has been true in the past but one thing has changed it. Because we are looking to be a different organization, we are now considering what we call lateral entries. If a police officer in another agency was interested in coming to the RCMP, and given that we now have pension portability, it is possible for those police officers to come into the ranks of the RCMP and have their service in the other force and their pensionable time recognized. This situation applies to all ranks. There is no barrier to that entry. That is the only change.

The other benefit is that there have been some figures around how young the force is, and how much experience our members have. This entry is one way to buy that experience and bring it into the RCMP. The other benefit is to foster positive relationships with other police departments due to the connections that we achieve through those transitions. The program is working extremely well.

The flip side is we tend sometimes to lose people. Again, there are positive results for the organization. As I said before, criminal activities know no boundaries. It is possible to leverage those contacts and make good use in terms of ongoing investigations, public safety, and so on.

Senator Day: Can I refer to inspectors, various levels of superintendents and commissioners as commissioned officers within the RCMP? This discussion goes back to one we had earlier of why you feel it might not be a good idea to require all entry-level members to have at least a baccalaureate level of formal education. Is there any discussion of having a requirement at that commissioned-officer level to have formal education?

M. Martin : Des personnes sont en train d'examiner la question. La GRC accueille des cadets. Ce ne sont pas des employés de la GRC; ils reçoivent une allocation. Comme ce ne sont pas des employés, ils ne sont pas régis, si je comprends bien, par la Loi sur la pension de retraite et cela pose problème pour que la période au Dépôt soit considérée comme ouvrant droit à pension.

Par le passé, nous aurions probablement répondu que ce n'était pas possible pour ces raisons. Les temps changent toutefois. Nous examinons actuellement la question pour savoir si nous pouvons trouver une solution. C'est pourquoi vous n'avez pas encore reçu de réponse. Nous avons une équipe de recherche et quelques actuaires qui travaillent à ce dossier. Nous vous répondrons par écrit dès que nous aurons l'information.

Le sénateur Day : Je suis heureux de l'apprendre. C'est une question d'équité. C'est une question qui touche aussi le recrutement, si j'ose dire. Je ne m'attarderai pas plus longtemps sur le sujet, car le temps file.

Ai-je raison de dire que les règles sont demeurées les mêmes, c'est-à-dire que quiconque entre à la GRC doit commencer au bas de l'échelle, suivre la formation au Dépôt et gravir les échelons? On ne peut pas être embauché directement comme inspecteur, à l'échelon d'officier breveté?

M. Martin : Ce n'est pas tout à fait exact. C'était vrai par le passé, mais les choses ont changé pour une raison. Comme nous cherchons à transformer l'organisation, nous considérons maintenant ce qu'on appelle le recrutement latéral. Si un agent d'un autre service de police est intéressé à joindre la GRC, compte tenu que les pensions sont maintenant transférables, il est possible pour celui-ci de joindre les rangs de la GRC et de voir ses années ouvrant droit à pension reconnues. Cela s'applique à tous les échelons de l'organisation. Il n'y a pas d'obstacle au recrutement latéral. C'est le seul changement.

On s'est par ailleurs rendu compte que beaucoup de nos membres sont jeunes et peu expérimentés. Le recrutement latéral offre donc un autre avantage, celui d'aller chercher des gens expérimentés et de les amener à la GRC. Autre avantage : ces transferts permettent de resserrer les liens avec les autres services de police. Le programme fonctionne très bien.

Le revers de la médaille, c'est que nous perdons des membres par période. Encore une fois, il y a des éléments positifs pour l'organisation. Comme je l'ai mentionné précédemment, les activités criminelles n'ont pas de frontières. On peut mettre à profit ces contacts dans les enquêtes, les activités liées à la sécurité publique, et cetera.

Le sénateur Day : Est-ce qu'on peut dire que les inspecteurs, les commissaires et les surintendants aux divers échelons sont des officiers brevetés au sein de la GRC? Cette discussion renvoie à une autre que nous avons eue plus tôt, à savoir les raisons qui vous poussent à croire que ce ne serait pas une bonne idée d'exiger que tous les membres embauchés au premier échelon possèdent, à tout le moins, un baccalauréat. Envisagez-vous d'exiger que tous les officiers brevetés aient fait des études?

Mr. Martin: The approach on that question was that we did not want that requirement to become a barrier. That does not mean we do not encourage people with post-secondary education; quite the opposite. We recruit at universities and educational institutions. In the past, the RCMP tended to sit back and wait for people to walk through the door and tell us, we want to join the RCMP. In my opinion, that attitude is a bit elitist. There is a job market now where much of the population is aging and there are many job opportunities for people. The RCMP has been proactive, which is a huge change in the way we recruit. We are going out into the communities to draw on the types of individuals that bring the skill sets.

When you talk about significant investigations that involve complex commercial- crime-types of things, we are definitely extremely interested in recruiting from the higher-learning facilities. We also have, as we talked about earlier, sponsorship programs where we sponsor some of our employees at training.

Senator Day: There is no appetite for a policy requirement at this stage?

Mr. Martin: No.

Senator Day: Thank you. That is fine. I heard the rest of your answer.

I want to back now to the point you made, Deputy Commissioner, that in the past, reports have come in and could have been stopped, and not acted upon, at the next level or two levels above. That comment is taken with Mr. McAusland's comment about trying to move towards a self-adjusting force, and Commissioner Busson's comment that all these initiatives taking place now are being implementing nicely. Things have changed from the previous force. We are not there yet, and there is recognition that this effort is long term. Hopefully, the steady state will be to be able to adjust to mistakes in the future.

Have you given any thought as to whether having a non-career person as a commissioner of the RCMP has assisted in this adopting this change? If it has, is there any thought as to whether that situation should continue, keeping in mind that it is a disincentive to the aspiring regular members of the force who hope ultimately to become commissioner?

Mr. Martin: Let me answer your last question first. I do not think it subverts aspirations for that job. Remember that in the RCMP, we have more than uniformed members; we have civilian members and public servants. The message we give to employees is that anyone can be commissioner. A civilian member can become commissioner, and so can a public servant.

M. Martin : Notre idée à ce sujet était que nous ne voulions pas que cette exigence devienne un obstacle. Cela ne veut pas dire que nous n'encourageons pas les personnes qui ont un diplôme d'études postsecondaires, bien au contraire. Nous recrutons du personnel dans des universités et des établissements d'enseignement. Dans le passé, nous avions tendance à ne rien faire et à attendre que des personnes entrent et nous disent qu'elles étaient intéressées à travailler pour la GRC. Selon moi, cette attitude est quelque peu élitiste. À l'heure actuelle, le marché du travail est composé en grande partie d'une population vieillissante. Il offre ainsi beaucoup de possibilités d'emploi. La GRC est proactive, ce qui amène d'énormes changements dans notre façon de recruter du personnel. Nous nous rendons dans les collectivités pour attirer les personnes qui ont les compétences requises.

Pour ce qui est des enquêtes importantes qui concernent des questions complexes comme le crime commercial, nous sommes certainement très intéressés à recruter des personnes qui ont fait des études supérieures. De plus, comme nous en avons parlé un peu plus tôt, nous avons des programmes de parrainage qui nous permettent d'aider financièrement des employés en formation.

Le sénateur Day : Vous n'envisagez pas que cela devienne une exigence de la politique à ce stade-ci?

M. Martin : Non.

Le sénateur Day : Merci. C'est bien. J'ai compris le reste de votre réponse.

Je veux maintenant revenir sur le point que vous avez exposé, monsieur le sous-commissaire, selon lequel, dans le passé, des rapports ont été soumis qui ont pu être bloqués au premier ou au deuxième palier suivant et qui sont ainsi demeurés lettre morte. Votre commentaire abonde dans le sens de celui de M. McAusland concernant les efforts déployés pour amener le service de police à devenir un organisme d'autorégulation. Il concorde également avec celui de la commissaire Busson, qui affirme que toutes les initiatives qui ont lieu actuellement sont mises en œuvre de la bonne façon. La GRC a évolué. Nous ne sommes pas encore au point où nous voulons être et il est généralement admis qu'il s'agit d'un travail à long terme. Il est à espérer qu'à l'avenir, un équilibre s'établira qui nous permettra d'apprendre des erreurs.

Avez-vous pensé au fait que la nomination d'une personne qui n'est pas un policier de carrière au poste de commissaire de la GRC ait pu favoriser ce changement? Si c'est le cas, a-t-on pensé à maintenir ou non cette situation, tout en gardant à l'esprit qu'il s'agit d'un élément dissuasif pour les futurs membres réguliers de la GRC qui espèrent devenir commissaire?

M. Martin : Laissez-moi tout d'abord répondre à votre dernière question. Je ne pense pas que cela nuit aux aspirations de ces gens. Je vous rappelle que la GRC ne comprend pas que du personnel en uniforme. Elle est également composée de membres civils et de fonctionnaires. Le message que nous envoyons aux employés est qu'ils peuvent tous devenir commissaire. Un membre civil peut devenir commissaire, tout comme le peut un fonctionnaire.

One aspect of our old culture is that if they wore a uniform, they had it made. If they were a civilian, they were a second-class citizen. I think that step forward is huge in terms of the direction of the force today.

When Commissioner Elliott approached me to go into the HR sector, I asked him if he was crazy. I did. Maybe it was risky. It would have been risky in the old culture, but maybe not this one.

Senior managers deal with HR all the time, but I have never been an HR practitioner. His response to that point was: Peter, you do not have any biases, you are not bound by the boxes and you do not own any of the RCMP HR practices, so you will go in there with an unobscured, clean mind, and I expect that you will make some changes.

I think I agree with that view.

I believe Senator Wallin asked Mr. McAusland to provide examples of RCMP Reform Implementation Council and how the culture is changing and how the RCMP is working with the council. I attend as many council meetings as I can. You implied that change is going well. If you think change is going well, it is not. Because this is change, the blood is probably a foot deep on the floor, getting people to move. Human beings do not like change. It is a reality of life. Much of this change has not been easy, but we are working along.

In the past, if I wanted to talk to an outside group about anything, particularly something controversial, I probably needed permission from the commissioner and maybe the senior executive committee. I have complete and unfettered ability to talk to the RCMP Reform Implementation Council about anything. We have had meetings in camera for those issues that may have been unsettling to employees, and we had to resolve things before we went public with them. I have been allowed to give my opinions and views to the council. The only thing that the commissioner has asked is that I inform him when I am doing that so that he is aware of the issue and what is happening. However, I have not had my hands tied on anything. As a matter of fact, it is the opposite. That would not have happened a few years ago.

Senator Day: You want that situation to continue after the council expires in the next six months. That issue is the governance issue, is it not?

Mr. Martin: I do not think I agree with that. I think the world and life changes. I think when the time comes, the government should look at all the options. What we are seeing today is that a civilian individual can be successful as commissioner. In selecting the next commissioner, the government should look at all their options and pick the best one.

Senator Day: This is the first time we have had a civilian commissioner, is it not?

Dans notre ancienne culture, les personnes qui portaient un uniforme avaient réussi et les civils étaient, quant à eux, des citoyens de deuxième ordre. Je crois qu'un énorme progrès a été fait concernant l'orientation de la Gendarmerie aujourd'hui.

Lorsque le commissaire Elliott m'a demandé de travailler aux RH, je lui ai demandé s'il avait perdu la tête. Je l'ai fait. C'était peut-être risqué. Cela aurait été risqué dans l'ancienne culture, mais peut-être pas dans la présente.

Les cadres supérieurs traitent régulièrement avec les RH, mais moi, je ne suis pas un spécialiste des RH. Il m'a répondu ceci : comme tu n'as aucun parti pris, que tu n'es lié d'aucune façon aux pratiques des RH de la GRC, tu apporteras dans ton travail une vision des choses claire et saine et je m'attends à ce que tu fasses certains changements.

Je suis d'accord avec ce point de vue.

Je crois que le sénateur Wallin a demandé à monsieur McAusland de parler du Conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC et d'expliquer de quelle façon la culture change et de quelle façon la GRC collabore avec le conseil. J'assiste à autant de réunions du conseil que je peux. Vous avez laissé entendre que les changements se passent bien; eh bien, sachez que ce n'est pas le cas. Parce qu'il s'agit justement de changements, il est extrêmement difficile de faire bouger les gens. Les êtres humains n'aiment pas le changement. C'est une réalité de la vie. Une bonne partie de ces changements ne sont pas faciles à réaliser, mais nous y travaillons.

Dans le passé, si j'avais voulu parler de quoi que ce soit, surtout d'un sujet controversé, j'aurais probablement dû obtenir la permission du commissaire et peut-être même celle de l'État-major supérieur. Aujourd'hui, je suis entièrement libre de parler de quoi que ce soit au Conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC. Nous avons eu des réunions à huis clos concernant ces questions qui ont pu préoccuper les employés et nous avons dû régler certaines choses avant de les rendre publiques. J'ai été autorisé à donner mon opinion et mon point de vue au conseil. La seule chose que le commissaire m'a demandé est de l'informer lorsque je le fais, afin qu'il soit au courant de la question et de ce qui se passe. Toutefois, je n'ai pas les mains liées. En fait, c'est tout le contraire, ce qui aurait été impossible il y a quelques années.

Le sénateur Day : Vous voulez que cette situation se perpétue après que le conseil aura cessé d'exister dans six mois. Cette question est celle de la gouvernance, n'est-ce pas?

M. Martin : Je ne suis pas d'accord. Le monde et la vie changent. Je crois que lorsque le moment viendra, le gouvernement devra étudier toutes les options. Ce que nous constatons aujourd'hui, c'est qu'un civil peut être un bon commissaire. Pour la nomination du prochain commissaire, le gouvernement devrait examiner toutes les options et choisir la meilleure.

Le sénateur Day : C'est la première fois que le commissaire est un civil, n'est-ce pas?

Mr. Martin: I think it is the second time. In our early history, I think the Prime Minister appointed someone for a few days to look after the commissioner, who was a civilian.

Senator Day: Mr. McAusland, do you want to comment on that issue? Do you understand the issue? Does the board of management achieve this open-mindedness that we are looking for?

Mr. McAusland: I am happy you asked this question because you are going right into the heart of the issue. When I made the distinction before about the forest and the trees, your question is about the forest.

Senator Day: I am a New Brunswick man; we know all about forests.

Mr. McAusland: You know a lot about that kind of thing. I am sure Ms. Busson will confirm that this issue has been central to our discussions because it goes to the heart of the culture, and how people are viewed, controlled or not controlled, managed and guided. It is all there.

I can tell you unequivocally that the situation is not perfect and there is a lot of mileage that is yet needed. However, I am tempted to say that some of the change we have seen has been almost amusing. With respect to my own experience from the start, as we moved through our initial meetings and created an atmosphere of real openness and dialogue, we could see the whole atmosphere, the interaction with people and the way they dealt with us changing before our eyes, frankly.

I do not want to suggest the situation is perfect, but when we have our council meetings, some of which must necessarily take place without the commissioner there because he goes all over the place, the council goes all over the place and we have to move on. Sometimes he cannot be there. However, those who attend, report and discuss do so in a live and unfettered manner. I think things are going well.

On the issue of regular member versus civilian, more specifically, that question is an interesting one. Frankly, I do not know what the answer is. I am sure the experience of having a civilian commissioner has been healthy for a number of reasons for the RCMP at this point in time. I think it is healthy for the change process simply because of the symbolism, putting aside the qualities of the individual involved.

Having said that, I think time will tell us the durability of the healthy and necessary change that is under way to have stronger recognition of civilian leadership within the RCMP. I am not referring to the commissioner but to senior civilians.

In one of our reports from the first mandate — I cannot remember which one — we refer to a concept we call "functional excellence." That concept is intended to emphasize the need for the force to recognize, apart from the leadership element, that there are specialized management areas, HR not necessarily being one of them, where professional training is attached to certain functions and roles, just as there is in front-line policing.

M. Martin : Je crois que c'est la deuxième fois. À nos débuts, je pense que, pour quelques jours, le premier ministre avait désigné une personne chargée de s'occuper du commissaire, qui était un civil.

Le sénateur Day : Monsieur McAusland, voulez-vous faire un commentaire sur cette question? La comprenez-vous bien? Le conseil de gestion fait-il preuve de l'ouverture d'esprit que nous cherchons?

M. McAusland : Je suis heureux que vous me posiez cette question, car vous allez directement au cœur du sujet. Tout à l'heure, j'ai fait la distinction entre la forêt et les arbres. Votre question porte sur la forêt.

Le sénateur Day : Je viens du Nouveau-Brunswick. Les gens de cette province connaissent tout au sujet des forêts.

M. McAusland : Vous en savez beaucoup sur ce genre de chose. Je suis persuadé que Mme Busson pourra confirmer que cette question a été au cœur de nos discussions, car elle est fondamentale pour la culture et la façon dont les personnes sont perçues, contrôlées ou non, gérées et guidées.

Je peux vous dire clairement que la situation n'est pas parfaite et qu'il reste fort à faire. Cependant, je suis tenté de vous dire que certains des changements que nous avons remarqués ont été presque amusants. En ce qui concerne ma propre expérience, au fil de nos premières réunions et à mesure que nous établissions un climat d'ouverture et de dialogue, nous nous sommes aperçus que l'ambiance générale, les relations avec les gens et la façon dont ils nous abordaient étaient en train de changer, vraiment.

Je ne veux pas insinuer que la situation est parfaite, mais lorsque nous tenons nos réunions du conseil, dont certaines ont lieu sans la présence du commissaire parce qu'il doit être partout à la fois et que nous devons aller de l'avant, les personnes qui y assistent, qui présentent des rapports et qui participent aux discussions le font de façon dynamique et tout à fait librement. Je pense que les choses se passent bien.

La question des membres réguliers par rapport aux civils est intéressante. Honnêtement, je ne connais pas la réponse. Je suis persuadé que pour plusieurs raisons, il est sain pour la GRC qu'un commissaire civil ait été nommé. Je crois que ce choix est sain pour le processus du changement, pour le symbolisme de la chose tout simplement, sans parler des qualités de la personne en question.

Cela dit, je crois que nous verrons avec le temps la durabilité du changement sain et nécessaire qui est en train de s'opérer pour mieux reconnaître les dirigeants civils au sein de la GRC. Je ne fais pas allusion au commissaire, mais au personnel civil de niveau supérieur.

Dans l'un de nos rapports du premier mandat — je ne me rappelle plus lequel — nous faisons allusion à un concept que nous appelons l' « excellence fonctionnelle ». Ce concept vise à souligner qu'il est nécessaire pour la force de reconnaître, à part l'élément du leadership, qu'il y a des secteurs de gestion spécialisés — les RH n'en font pas nécessairement partie — où la formation professionnelle s'attache à certaines fonctions et à certains rôles, tout comme pour les services de police de première ligne.

For instance, we talked earlier about the communications area. The communications mandate within the RCMP is profoundly difficult and complex, arguably one of the most difficult corporate communications roles in this country. When one defines the leadership of the communications function, what sort of person does one have? I am not criticizing the people who are there now. I am criticizing the ideology behind that definition from a management perspective. I also single out the finance area. The question is one of management professionalism, which might not go hand in hand with the training of a regular member, or it might, but these two concepts are different.

Par exemple, nous avons parlé plus tôt du secteur des communications. Le mandat des communications à la GRC est profondément difficile et complexe, on pourrait même dire qu'il s'agit de l'une des tâches de communications intégrées les plus difficiles au pays. Lorsque l'on définit le rôle de la direction des communications, de quel type de personnes parlons-nous? Je ne critique pas les personnes qui assument ces fonctions en ce moment, mais je m'élève contre l'idéologie derrière cette définition du point de vue de la gestion. Je prends également à partie le secteur des finances. La question est celle du professionnalisme de la gestion, qui pourrait ne pas aller de pair avec la formation d'un membre régulier ou le contraire, mais ces deux concepts sont différents.

We will see with time, but your question goes to the heart of what we are doing and where there is significant progress, I would say.

Nous verrons avec le temps, mais votre question va au cœur de ce que nous faisons et des secteurs où nous enregistrons des progrès importants, selon moi.

The Chair: Colleagues, I need advice. We have passed the normal hour and a half by more than 12 minutes. Senator Manning has not had an opportunity to ask a question yet. I have a request for a second round from Senator Wallin, Senator Lang, Senator Zimmer and Senator Tkachuk. Can I please have some guidance? I know Senator Day would like to put a motion forward to move in camera and discuss the report. I want to know the will of the committee.

Senator Zimmer: Mr. Chair, you can take my name off the list. Senator Day asked the question I had in mind.

The Chair: Thank you, Senator Zimmer.

Senator Wallin: I have several questions to ask.

Senator Day: I suppose, Mr. Chair, we asked these witnesses to be here for an hour and a half and we have now held them longer than that. Our plan was to move into a discussion of the report, but I hate to cut off honourable senators at the same time.

Senator Wallin: We are hearing information relevant to the report. I think that is why we are here asking questions.

Senator Day: Our witnesses may have other engagements.

Senator Tkachuk: Let us ask them.

Senator Wallin: Do you have time for more questions?

Mr. McAusland: I suspected there was a risk of going over the time, so I planned accordingly.

Senator Banks: I move, then, that we extend this part of the meeting for 15 minutes to allow for more questions.

Senator Day: Are members okay with 15 more minutes, to 6 p.m.?

Le président : Chers collègues, j'ai besoin de votre avis. Nous avons dépassé l'heure et demie normale de plus de 12 minutes. Le sénateur Manning n'a pas encore eu l'occasion de poser une question. J'ai une demande de deuxième ronde de la part du sénateur Wallin, du sénateur Lang, du sénateur Zimmer et du sénateur Tkachuk. Puis-je avoir votre avis? Je sais que le sénateur Day aimerait déposer une motion pour siéger à huis clos et discuter du rapport. J'aimerais savoir ce que veut le comité.

Le sénateur Zimmer : Monsieur le président, vous pouvez enlever mon nom de la liste. Le sénateur Day a posé la question que j'avais en tête.

Le président : Merci, sénateur Zimmer.

Le sénateur Wallin : J'ai un certain nombre de questions à poser.

Le sénateur Day : Monsieur le président, nous avons demandé à ces témoins d'être ici pendant une heure et demie et nous les avons maintenant gardés plus longtemps que prévu. Notre plan était de passer à une discussion sur le rapport, mais d'un autre côté, je n'aime pas interrompre mes honorables collègues.

Le sénateur Wallin : Nous obtenons des renseignements qui ont trait au rapport. Je crois que c'est la raison pour laquelle nous posons des questions.

Le sénateur Day : Il est possible que nos témoins aient d'autres engagements.

Le sénateur Tkachuk : Demandons-leur.

Le sénateur Wallin : Avez-vous le temps de répondre à d'autres questions?

M. McAusland : J'ai présumé que la séance pourrait durer plus longtemps que prévu, alors j'ai pris des arrangements en conséquence.

Le sénateur Banks : Je propose donc que nous prolongions cette partie de la réunion de 15 minutes pour permettre aux sénateurs de poser d'autres questions.

Le sénateur Day : Les membres du comité sont-ils d'accord pour que nous prolongions la réunion de 15 minutes, soit jusqu'à 18 heures?

Hon. Senators: Agreed.

Senator Manning: I have a couple of quick questions and I guess the answers will take care of themselves.

On the RCMP Reform Implementation Council, my understanding is that the report was presented to the minister in September. Is that correct? Is your stay of execution to the end of March?

Mr. McAusland: That is correct.

Senator Manning: Can you explain what the council will do over the next six months? Will you present another report at the end of March?

Mr. McAusland: Yes, we will. Our mandate this year, the second year, was basically a carbon copy of the first one, where we were asked to issue a report in September and one in March. We will see what happens in March. There will be a report from us in March. It is mandated, as one was mandated last year.

The mandate was based on that report and where we were. We were asked to continue our work for another year, and I would like to think it was because of the quality of the report. We will deliver our report and what happens will happen, I suppose.

I think part of your question was the last six months. As we go into this last six months, we will revisit, of course, as we always do, and keep up to date on progress in general and we will go back over many things, like the leadership question, communications, et cetera. The tough subject we are dealing with now, and the one we will be grinding away on, is governance.

Senator Manning: Maybe my next question follows from subject. Listening to Deputy Commissioner Martin on a couple of occasions talking about the change and the culture of today versus the culture of years ago, is there any point — day on the calendar — when reform is complete? One would think that reform would be ongoing, especially with the changes that have come forward in the past decade.

That question may be tough to answer, Mr. McAusland, but do you see a mandate beyond March in regard to the reform council?

Mr. McAusland: You have asked a number of questions, and I guess your last question is kind of the cherry on the cake.

The first part of your question goes to the heart of what we are doing, much like Senator Day's question. As a council, we made a point from the beginning of indicating that no one should expect a big bang here. This is the wrong way to look at reform. A perfect way to guarantee failure is to say reform is a finite, circumscribable concept based on those specific recommendations, and if we as a

Les hon. sénateurs : D'accord.

Le sénateur Manning : J'ai quelques questions rapides et je suppose que les réponses suivront.

Au Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, j'ai cru comprendre que le rapport a été présenté au ministre en septembre. Est-ce bien le cas? Votre sursis d'exécution est-il jusqu'à la fin de mars?

M. McAusland : C'est bien cela.

Le sénateur Manning : Pouvez-vous expliquer ce que fera le conseil au cours des six prochains mois? Présenterez-vous un autre rapport à la fin de mars?

M. McAusland : Oui, nous le ferons. Notre mandat cette année, c'est-à-dire pour la deuxième année, était, en fait, identique à celui de la première année, pendant laquelle on nous a demandé de présenter un rapport en septembre et un autre en mars. Nous verrons ce qui arrivera en mars. Nous présenterons un rapport en mars, comme le veut notre mandat et comme nous l'avons fait l'an dernier.

Le mandat était fondé sur ce rapport et sur notre situation. On nous a demandé de poursuivre nos travaux pendant une autre année, et j'aimerais penser que c'était en raison de la qualité du rapport. Nous présenterons notre rapport, et ce qui doit arriver arrivera, je suppose.

Je crois qu'une partie de votre question portait sur les six derniers mois. Quand nous en arriverons là, nous récapitulerons, bien entendu, comme nous le faisons toujours, nous vous tiendrons au courant des progrès réalisés en général et nous aborderons de nouveau un certain nombre de points, comme la question du leadership et les communications. La question complexe à laquelle nous travaillons en ce moment et à laquelle nous continuerons de travailler est celle de la gouvernance.

Le sénateur Manning : Peut-être que ma prochaine question suit le sujet. Lorsque j'ai écouté le sous-commissaire Martin parler à quelques occasions du changement et de la culture d'aujourd'hui comparativement à la culture d'il y a des années, y a-t-il un moment — une date sur le calendrier — où la réforme sera terminée? On serait porté à croire que la réforme serait continue, en particulier avec les changements qui ont surgi au cours de la dernière décennie.

Il est peut-être difficile de répondre à cette question, monsieur McAusland, mais voyez-vous un mandat après mars pour le conseil de la réforme?

M. McAusland : Vous avez posé un certain nombre de questions, et je suppose que votre dernière est en quelque sorte la cerise sur le gâteau.

La première partie touche l'essentiel de ce que nous faisons, comme celle du sénateur Day. En tant que conseil, nous nous sommes efforcés, dès le départ, d'indiquer que personne ne devrait s'attendre ici à un miracle. C'est la mauvaise façon d'envisager une réforme. La meilleure manière d'échouer est de dire que la réforme est un concept fondé sur ces recommandations précises

council oversee those specific recommendations, reform will be complete and the world will be wonderful.

As I said, that approach is a recipe for failure. We stated at the beginning of our mandate, that approach would be a recipe for failure, and we have not approached the mandate in that way. Yes, we have tried to achieve the implementation — a careful and judgment-based implementation — of those recommendations, but under an all-important umbrella of cultural, institutional change.

As we have said before, the organization becomes adaptive, self-adjusting, open, and transparent. The next time someone puts up their hands to think about reform, it is probably not necessary because the RCMP will have thought about reforming itself.

In an ideal world, an organization, with its leaders, is able to recognize the need for change before other people need to tell it to change. That is where we are trying to move the organization. The objective is laudable. I think it is largely achievable. The organization will never be perfect but it is the way to go.

As for our mandate, which was your second question, we will see what happens. That situation may end up being linked to how and when the government sees a board of management coming in, and how all those mechanics are dealt with.

Senator Manning: Maybe one of our other witnesses can answer my next question.

I know for years there has been division between the provincial police and city police versus the RCMP. In my observations over the past couple of years, I have seen a tremendous amount of cooperation between levels of police in regard to addressing the drug concerns in the provinces. Almost every time we see a major drug bust now, there is a complement of RCMP officers and local police.

I am wondering about the cooperation that you see from your side in regard to taking away the divisions that, in some cases, used to exist. Newfoundland and Labrador, as an example, draws on the Newfoundland Constabulary and the RCMP. For a while, we always heard how the province moved from one to the other. Now there seems to be a cooperation that we have not seen in years, and it seems to be reaping great benefits.

Across the country, how do you see that cooperation? Are bones of contention still out there, or do you see much more of a spirit of cooperation?

Ms. Busson: From my perspective, and I understand this situation has continued from the time I was in the force, in the last ten years policing in Canada has evolved and matured to a point that you describe, where people work well together. Criminals came together way earlier than the police, but we finally figured it out.

qu'il est possible de circonscrire, de limiter, et si nous, en tant que conseil, encadrons ces recommandations précises, la réforme sera complète et le monde sera merveilleux.

Comme je l'ai dit, cette approche nous conduira tout droit à l'échec. Nous avons indiqué au début de notre mandat que ce serait le cas et nous n'avons pas abordé notre mandat dans cette optique. Oui, nous avons tenté de réussir la mise en œuvre — une mise en œuvre prudente et fondée sur le jugement — de ces recommandations, mais sous le thème primordial du changement institutionnel et culturel.

Comme nous l'avons mentionné, l'organisme devient adaptatif, autoréglementé, ouvert et transparent. La prochaine fois que quelqu'un suggérera que l'on pense à une réforme, ce ne sera probablement pas nécessaire parce que la GRC l'aura déjà fait

Dans un monde idéal, un organisme, et ses dirigeants, est capable de reconnaître la nécessité de changement avant que d'autres personnes le lui disent. C'est dans cette direction que nous tentons d'orienter l'organisme. L'objectif est louable. Je crois qu'il est largement réalisable. L'organisme ne sera jamais parfait, mais c'est la bonne façon de procéder.

En réponse à votre deuxième question, pour ce qui est de notre mandat, nous verrons ce qui arrivera. Cette situation pourrait finir par être liée au moment et à l'endroit où le gouvernement prévoit l'entrée en fonction d'un conseil de direction, ainsi qu'à la façon de composer avec ces mécanismes.

Le sénateur Manning : Peut-être qu'un autre de nos témoins peut répondre à ma prochaine question.

Je sais que, pendant des années, il y a eu un écart entre les forces de police provinciales et municipales et la GRC. Au cours des dernières années, j'ai observé une immense coopération entre les échelons de police pour traiter le dossier des stupéfiants dans les provinces. Presque chaque fois que nous voyons une saisie de drogues importante aujourd'hui, c'est grâce à la collaboration des agents de la GRC et de leurs confrères de la police locale.

Je m'interroge sur la coopération que vous voyez de votre côté lorsqu'il est question d'enlever les divisions qui, dans certains cas, existaient avant. À titre d'exemple, Terre-Neuve-et-Labrador mise sur la police de Terre-Neuve et la GRC. Pendant un certain temps, on parlait toujours de la façon dont la province passait d'une force à l'autre. Maintenant, il semble y avoir une coopération que nous n'avons pas vue depuis des années, et elle semble générer des avantages appréciables.

Comment cette collaboration se traduit-elle à la grandeur du pays? Y a-t-il toujours des pommes de discorde, ou observez-vous davantage un esprit de collaboration?

Mme Busson : À mon avis, et je comprends que la situation a évolué depuis mon entrée en service, au cours des dix dernières années, les services de police au Canada ont évolué au point d'atteindre un stade de maturité où, comme vous l'avez décrit, les gens travaillent bien ensemble. Les criminels avaient pensé à unir leurs efforts bien avant la police, mais nous y sommes finalement arrivés.

I believe that cooperation is excellent. It is a testament to leadership, I think, at all levels, both within the RCMP and within other police departments across this country. We participate with other police forces in the chiefs of police councils in that work. As well, there is the realization that there are no boundaries. We have to work closely together.

Your observation is correct. I believe that cooperation has served Canadians well — that we stopped being territorial and learned to work collegially and together.

Senator Manning: Maybe the Deputy Commissioner can answer my last question. Again I refer back to my home province of Newfoundland and Labrador. In regard to recruitment, there seemed to be a lot of concern with younger police officers at the time of joining the force that they, the greenhorns, would be sent to isolated communities. Now concern has been raised by the isolated communities in some cases at the lack of experience.

The situation seems to have improved somewhat, because I do not hear about it as much now. I know there has been a lot of discussion with Aboriginal and other isolated communities. I will use my own example in Newfoundland and the northern parts of Labrador. How do you see that situation as being addressed? Is the situation different than it was a few years ago?

Mr. Martin: I have served in Newfoundland. As a matter of fact, I spoke three weeks ago with a member of the Musical Ride who is one of the non-commissioned officers there, a corporal from Nain. He is moving on to a new post, a very competent individual. He is going back to one of the communities. He wants to go there.

We find that while we are saying X recruits have less than five years of service, and those numbers are growing, we have been recruiting from an older segment of society. We have people in training who have come to the RCMP as a second career. It is not unusual to have someone in training who is 40 years old. These individuals bring mature life skills to their police work. I think they also bring a new, mature outlook on policing. I think the mix is changing, but the balance is still there.

Senator Manning: As a closing comment, coming from a small, rural community in Newfoundland and Labrador, the only police force we have ever known is the RCMP. While there are always concerns in many groups and organizations, I believe that your organization has a lot to be proud of. We definitely are proud of the work you do, and we are here to assist in any way we can.

Mr. Martin: It was a pleasure to serve in Newfoundland. With regard to the ethics in Newfoundland, I can count on one hand the number of staff problems I had there. It was a pleasure to be there.

Je crois que c'est une excellente collaboration qui témoigne du leadership à tous les niveaux, tant à l'intérieur de la GRC qu'au sein d'autres services de police partout au pays. Nous participons, de pair avec d'autres corps policiers, à des conseils de chefs de police qui se penchent sur ce dossier. Par ailleurs, force est de constater que cet enjeu ne connaît pas de frontières. Raison de plus de travailler en étroite collaboration.

Votre observation est juste. Je crois que la collaboration a bien servi les Canadiens également — parce que nous avons cessé de nous montrer territoriaux et nous avons appris à travailler ensemble.

Le sénateur Manning : Le sous-commissaire pourrait peut-être répondre à ma dernière question. Encore une fois, je me base sur ma province, Terre-Neuve-et-Labrador. En ce qui concerne le recrutement, les agents de police plus jeunes semblaient beaucoup s'inquiéter d'une chose au moment de joindre les rangs de la GRC : en tant que recrues, ils craignaient qu'on les envoie dans des collectivités isolées. Depuis, les collectivités isolées ont soulevé la question du manque d'expérience dans certains cas.

La situation semble s'être améliorée quelque peu parce que je n'en entends plus parler autant maintenant. Je sais qu'il y a eu beaucoup de discussions avec les collectivités autochtones et d'autres collectivités isolées. Prenons mon exemple à Terre-Neuve et dans le Nord du Labrador. D'après vous, comment a-t-on remédié à cette situation? La situation est-elle différente de ce qu'elle était il y a quelques années?

M. Martin : J'ai déjà servi à Terre-Neuve. En fait, il y a trois semaines, je me suis entretenu avec un membre du Carrousel qui est l'un des sous-officiers là-bas, plus précisément un caporal de Nain. C'est un homme très compétent qui s'apprête à retourner à l'une des collectivités dans le cadre d'une nouvelle affectation. Il y tient vraiment.

Même si un nombre X de recrues ont moins de cinq ans de services, et ce chiffre est à la hausse, sachez que nous recrutons également dans la tranche plus âgée de la population. Certains des gens qui sont en formation ont choisi la GRC comme deuxième carrière. Il n'est pas rare de voir des quadragénaires parmi nos recrues en formation. Ces personnes apportent une expérience de vie à leur travail policier. Je crois qu'ils apportent aussi une nouvelle perspective, empreinte de maturité, sur les services de police. La composition de l'effectif est donc en train de changer, mais l'équilibre est toujours là.

Le sénateur Manning : Comme observation finale, je viens d'une petite collectivité rurale à Terre-Neuve-et-Labrador, où la seule force policière est la GRC. Bien que de nombreux groupes et organisations ne puissent jamais se débarrasser de certains sujets de préoccupation, je crois que votre organisation a de quoi être fière. Nous sommes résolument fiers du travail que vous faites, et nous sommes ici pour vous aider de notre mieux.

M. Martin : Ce fut un plaisir de servir à Terre-Neuve. En ce qui concerne l'éthique à Terre-Neuve, je peux compter sur les doigts d'une main le nombre de problèmes de personnel que j'ai rencontrés là-bas. C'était agréable de travailler là-bas.

Senator Wallin: I have three supplementary questions, so I will try to squeeze them in, although they are on different topics.

I, too, like my colleague, come from small-town Saskatchewan, where the RCMP is important and still well respected and loved despite all the incidents that occur from time to time that generate a lot of headlines and drive-by smears. In follow up to Senator Banks' question, is there any evidence that the default position is now anti-RCMP? I see it in headlines from time to time, but I do not have that sense. Other than individual problems, is the situation now that people will take the bad guy's word over the police officer's word?

Mr. Martin: I will not quote the numbers from the surveys that are done about public opinion because if we were a private company, they would probably say the numbers were good. However, I do not think we should ever be satisfied with the survey results. I think we always need to strive to do better.

If we were at 80 per cent, for example, I think we should be more concerned about the 20 per cent than the 80 per cent. We can never rest on our laurels here. It is something we need to work on. We need to move the trends in a positive direction and continue to improve. The challenge is an ongoing one.

Mr. McAusland: This perspective is particularly personal as chairman of the committee. As we started to work, one thing I said to the RCMP was: For crying out loud, lighten up, in the sense that you, as an institution, are not the only institution in this world that has this particularly difficult challenge right now. It is only that the RCMP is in the public eye and subject to great scrutiny.

The number of organizations out there with whom I have contact in the private sector and elsewhere that are burdened by an extreme change-management imperative is enormous.

Related to that situation, this lack of confidence, default attitude, personally I suggest you have to put that question in a relative context; relative to the world we live in now.

My own view is that we live in a world, unfortunately, in which we see a tremendous erosion of confidence in our institutions. Earlier on in my testimony, I used the word "cynicism." I think we now, for whatever reason, live in a society that has become tremendously cynical because of whatever reason; perhaps the transparency and openness, and the way communications are now.

I see the cynicism in many aspects of my work. Personally, from the beginning, I have put the RCMP's situation in a relative context. The organization is not the only important institution, public or private — we do not need to segue into a great

Le sénateur Wallin : J'ai trois questions supplémentaires, alors je vais essayer de les combiner ensemble, même si elles portent sur différents sujets.

Tout comme mon collègue, je viens, moi aussi, d'une petite ville, la Saskatchewan, où la GRC joue un rôle important et demeure bien respectée et aimée malgré les incidents qui surviennent de temps en temps et qui font souvent les manchettes et donnent lieu à des campagnes de dénigrement. Pour donner suite à la question du sénateur Banks, y a-t-il lieu de croire que le point de vue, par défaut, favorise un discours anti-GRC? C'est ce que je constate à l'occasion en lisant les manchettes, mais je n'ai pas cette impression. Mis à part les problèmes individuels, en sommes-nous à une situation où les gens acceptent maintenant la parole du fautif plutôt que celle de l'agent de police?

M. Martin : Je ne vais pas me mettre à citer les chiffres tirés des sondages d'opinion publique parce que si nous étions une entreprise privée, on dirait probablement que les statistiques sont positives. Toutefois, je ne pense pas que nous devrions être satisfaits des résultats de sondage. Selon moi, nous devons constamment nous efforcer de faire mieux.

Si nous étions à 80 p. 100, par exemple, je pense que nous devrions nous préoccuper davantage des 20 p. 100 que des 80 p. 100. Nous ne pouvons jamais nous reposer sur nos lauriers. C'est quelque chose sur lequel nous devons travailler. Nous devons poursuivre dans une voie positive et continuer à nous améliorer. Il s'agit d'un défi continu.

M. McAusland : J'aimerais vous faire part de mon point de vue, à titre de président du conseil. Quand nous avons commencé nos travaux, j'ai dit à la GRC : « Bon sang, réveillez-vous, parce que vous n'êtes pas la seule institution dans le monde entier qui soit actuellement aux prises avec ce défi particulièrement difficile. » La seule différence, c'est que la GRC est dans la mire du public et assujettie à un examen minutieux.

Il y a un grand nombre d'organisations avec qui je m'entretiens, dans le secteur privé et ailleurs, et qui subissent une extrême pression relativement à l'impératif de la gestion du changement.

En ce qui concerne cette situation, ce manque de confiance, cette attitude par défaut, je suggère personnellement de mettre la question dans un contexte relatif, en fonction du monde dans lequel nous vivons aujourd'hui.

À mon avis, nous vivons dans un monde où, malheureusement, nous assistons à l'effritement de la confiance à l'égard de nos institutions. Au début de mon témoignage, j'ai utilisé le mot « cynisme ». Je pense que nous vivons actuellement dans une société qui, pour une raison ou pour une autre, est devenue extrêmement cynique; c'est peut-être par faute de transparence et d'ouverture, ou à cause de la façon dont les choses se communiquent maintenant.

Je vois le cynisme dans de nombreux aspects de mon travail. Personnellement, dès le début, j'ai mis la situation de la GRC dans un contexte relatif. L'organisation n'est pas la seule institution importante, publique ou privée — nul besoin de se

discussion about what has happened in the financial sector, corporate sector and corporate leadership — in terms of erosion of confidence. Cynicism is everywhere.

In that relative context, frankly, I do not think the RCMP is that bad.

Ms. Busson: If I can add to my colleague's comments, over the last number of years the force has suffered from bad communication — difficulties with any number of issues, and we have not addressed them to the best of our abilities.

I believe also — as was expressed by Senator Manning, you and others — that Canadians still believe in the RCMP and want to believe in the RCMP. I spend time with young members whenever I can — I am still invited to events — and remind them that those stories do not define who they are and what they stand for. We only have to go to Depot or spend time in any detachment to see how amazingly brilliant, brave, courageous and dedicated the membership is. I think we have to work harder to communication that good story to people. As a number of your colleagues have said, people will start to trust again.

Senator Wallin: Do I have time?

The Chair: If the answer is quick.

Senator Wallin: Deputy Commissioner, you talked about the 17 per cent target in recruitment being a private sector or Statistics Canada number.

Mr. Martin: That number is labour market availability.

Senator Wallin: Is 17 per cent the number nationwide?

Mr. Martin: It is a Canadian number. For example, they must be 18-years-old to apply to the RCMP. Anyone under 18 is not included in that figure.

Senator Wallin: That number of 17 per cent is what is available in the marketplace regardless of whether women choose to sign up; that issue is separate.

Mr. Martin: That is right.

I have one caution, senator: The number is a 2001 figure. We are in the process of re-examining the number, which will affect it, no doubt.

Senator Wallin: I have other questions, but I will ask you off-line.

Senator Tkachuk: I have one question, chair.

The Chair: I am sorry, but we agreed to stop at 6 p.m.

Senator Tkachuk: I have one question to follow up on. I was not able to finish because of your disagreement with Senator Wallin on a supplementary question.

lancer dans une grande discussion sur ce qui se passe dans le secteur financier, le secteur des grandes entreprises, et avec le leadership dans le monde des affaires — en ce qui concerne l'effritement de la confiance. Le cynisme est partout.

Dans un tel contexte relatif, pour vous dire franchement, je ne pense pas que la GRC fasse si mauvaise figure.

Mme Busson : Si vous me permettez d'ajouter un point aux observations de mon collègue, au cours des dernières années, la GRC a souffert d'une mauvaise communication — des difficultés avec plusieurs questions, et nous ne les avons pas réglées au mieux de nos compétences.

Je crois également — comme vous l'avez signalé, de même que le sénateur Manning et d'autres — que les Canadiens font toujours confiance à la GRC et veulent lui faire confiance. Je m'entretiens avec les jeunes membres quand je peux — je suis toujours invitée à des événements — pour leur rappeler que ces incidents ne définissent pas qui ils sont et ce qu'ils représentent. On n'a qu'à visiter le dépôt ou à passer du temps dans n'importe quel détachement pour voir à quel point les membres sont des gens incroyablement brillants, braves, courageux et dévoués. Je crois que nous devons nous appliquer à communiquer ces belles choses au public. Comme plusieurs de vos collègues l'ont dit, les gens recommenceront à faire confiance.

Le sénateur Wallin : Est-ce qu'il me reste du temps?

Le président : Si la réponse est rapide.

Le sénateur Wallin : Monsieur le sous-commissaire, vous avez parlé de la cible de 17 p. 100 en matière de recrutement comme étant un pourcentage du secteur privé ou de Statistique Canada.

M. Martin : Ce chiffre désigne la disponibilité sur le marché du travail.

Le sénateur Wallin : Le chiffre de 17 p. 100 s'applique-t-il à l'échelle nationale?

M. Martin : C'est un chiffre pour l'ensemble du Canada. Par exemple, il faut être âgé de 18 ans et plus pour faire une demande à la GRC. Les moins de 18 ans ne sont pas inclus dans ce pourcentage.

Le sénateur Wallin : Le pourcentage de 17 p. 100 désigne donc ce qui est disponible sur le marché du travail, peu importe s'il s'agit de femmes; cette question est à part.

M. Martin : C'est exact.

J'ai une mise en garde à faire, sénateur : c'est un chiffre de 2001. Nous sommes en train de réexaminer le pourcentage, ce qui aura des conséquences, sans aucun doute.

Le sénateur Wallin : J'ai une autre question, mais je la poserai en dehors de la séance publique.

Le sénateur Tkachuk : J'ai une question, monsieur le président.

Le président : Je regrette, mais nous avons convenu d'arrêter à 18 heures.

Le sénateur Tkachuk : J'ai une question qui fait suite à ce qui a été dit. Je n'ai pas pu terminer mes observations à cause de votre désaccord avec le sénateur Wallin sur une question supplémentaire.

The Chair: Everyone has one more. You would like one more, too?

Senator Wallin: It does not say anything here.

Senator Tkachuk: It does not say in the agenda that we end at six o'clock.

The Chair: It does not have to.

We have a motion. You can move your motion, Senator Day.

I have recognized Senator Day.

Senator Day: Mr. Chair, I move that this committee now proceed in camera —

Senator Lang: Mr. Chair, I have a point of order.

The Chair: You are out of order.

Senator Tkachuk: He is not out of order.

The Chair: He is out of order. Senator Day has the floor.

Senator Day: — to begin a study of our interim report on the RCMP.

Senator Tkachuk: That is not a good way to conduct a study, Senator Day.

Senator Day: There are two other aspects of motions when we go in camera, which I assume apply in this instance. The advisers to the committee may stay, notwithstanding that we are in camera and that one copy of the transcript be maintained by the Clerk.

The Chair: Those in favour of that motion?

Some Hon. Senators: Agreed.

Senator Tkachuk: I am not in favour of that motion. You must have time for discussion on a motion, Mr. Chair. You cannot simply rush to a vote.

Do you not think we have a right to say something while we are having this discussion?

The Chair: I have heard you, senator.

Those opposed?

Senator Tkachuk: I am opposed.

Senator Lang: I am opposed.

Senator Wallin: We want debate on this motion. There was no rule that said we had to stop at six o'clock.

Senator Tkachuk: I want debate on this motion.

Senator Wallin: We are taking testimony that we hope will be reflected in the report. It is worthy of taking a few minutes to have that discussion.

The Chair: We understand that point, Senator Wallin. We discussed this matter earlier; we went past our regular time. There was a discussion, and Senator Banks moved a motion that we

Le président : Tout le monde a une question supplémentaire à poser. Vous aimeriez poser une question de plus, vous aussi?

Le sénateur Wallin : Il n'y a aucune mention à ce sujet, ici.

Le sénateur Tkachuk : L'ordre du jour n'indique pas que nous terminons à 18 heures.

Le président : Rien ne l'oblige.

Nous sommes saisis d'une motion. Vous pouvez proposer votre motion, sénateur Day.

J'ai donné la parole au sénateur Day.

Le sénateur Day : Monsieur le président, je propose que le comité poursuive ses travaux à huis clos...

Le sénateur Lang : Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

Le président : Votre intervention est irrecevable.

Le sénateur Tkachuk : Ça ne l'est pas.

Le président : C'est irrecevable. Le sénateur Day a la parole.

Le sénateur Day : ... pour procéder à une étude de notre rapport provisoire sur la GRC.

Le sénateur Tkachuk : Ce n'est pas une bonne manière d'entreprendre une étude, sénateur Day.

Le sénateur Day : Il y a deux autres aspects dans le cas d'une motion pour siéger à huis clos, et je suppose qu'ils s'appliquent en l'occurrence. Les conseillers du comité peuvent rester, même si nous sommes à huis clos, et un exemplaire de la transcription doit être conservé auprès du greffier.

Le président : Tous ceux qui sont pour la motion?

Des voix : D'accord.

Le sénateur Tkachuk : Je suis contre la motion. Il faut accorder du temps pour en débattre, monsieur le président. Vous ne pouvez pas tout simplement vous précipiter à un vote.

Ne pensez-vous pas que nous avons le droit de nous prononcer pendant que nous avons cette discussion?

Le président : Je vous ai entendu, sénateur.

Tous ceux qui sont contre?

Le sénateur Tkachuk : Je suis contre.

Le sénateur Lang : Je suis contre.

Le sénateur Wallin : Nous voulons un débat sur la motion. Aucune règle ne dit que nous devons arrêter à 18 heures.

Le sénateur Tkachuk : Je veux un débat sur la motion.

Le sénateur Wallin : Nous écoutons des témoignages qui, nous l'espérons, seront reflétés dans le rapport. Il vaut la peine de prendre quelques minutes pour avoir cette discussion.

Le président : Nous comprenons cet argument, sénateur Wallin. Nous avons discuté de cette question tout à l'heure; nous avons dépassé le temps alloué. Il y a eu une discussion, et le

extend to accommodate you. You were accommodated. It is now five minutes past the time we agreed to cease work.

Senator Tkachuk: I want to thank the witnesses for coming. Please do not take us as an example of how to behave when you are managing the RCMP.

Senator Wallin: Other Senate committees function in a more amicable way.

Senator Tkachuk: They function in a civilized way.

The Chair: On behalf of the rest of the committee, I thank you as well for coming. Your comments are appreciated.

We will now go in camera.

(The committee continued in camera.)

OTTAWA, Monday, October 19, 2009

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 4:02 p.m. to examine and report on the national security policy of Canada (topic: RCMP in transition).

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

[*English*]

The Chair: Welcome. Before we begin, I want to introduce briefly the members of the committee.

My name is Colin Kenny and I chair the committee. On my far right is Senator Rod Zimmer from Winnipeg, Manitoba. He has had a long and distinguished career in business and philanthropy. He has been a member of the Senate since August of 2005, and also is a member of the Standing Senate Committee on Transport and Communications.

[*Translation*]

To his left is Senator Pierre-Claude Nolin, from Quebec. He is a lawyer and has been called to the Senate in June 1993. Senator Nolin is currently vice-chair of the Senate Standing Committee on Legal and Constitutional Affairs, and he sits also on the Senate Standing Committee on Rules, Procedures and Rights of Parliament.

[*English*]

On his left is Senator Wilfred Moore, who was called to the Senate in 1996. He represents the senatorial division of Stanhope Street/South Shore, Nova Scotia. He has been active at the city level in Halifax/Dartmouth and has served as a member of the board of governors of Saint Mary's University. He is also a member of the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce and the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations.

sénateur Banks a proposé une motion pour que nous prolongions la discussion afin de vous satisfaire. C'est ce que nous avons fait. Nous avons maintenant dépassé de cinq minutes l'heure à laquelle nous avions convenu de nous arrêter.

Le sénateur Tkachuk : Je veux remercier les témoins d'être venus. Si vous voulez savoir comment gérer la GRC, ne nous prenez pas pour exemple.

Le sénateur Wallin : Les autres comités sénatoriaux fonctionnent de façon plus amicale.

Le sénateur Tkachuk : Ils fonctionnent de façon civilisée.

Le président : Au nom des autres membres du comité, je vous remercie d'avoir été des nôtres. Nous avons apprécié vos commentaires.

Nous allons maintenant siéger à huis clos.

(Le comité poursuit ses travaux à huis clos.)

OTTAWA, le lundi 19 octobre 2009

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui à 16 h 2 pour étudier et faire rapport sur la politique de sécurité nationale du Canada (thème : la GRC en transition).

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

[*Traduction*]

Le président : Soyez les bienvenus. Avant de commencer, je veux présenter rapidement les membres du comité.

Je suis Colin Kenny et je préside le comité. À ma droite, il y a le sénateur Rod Zimmer de Winnipeg (Manitoba). Il a fait une très belle carrière dans le monde des affaires et de la philanthropie. Il siège au Sénat depuis août 2005 et il est également membre du Comité sénatorial permanent des transports et des communications.

[*Français*]

À sa gauche se trouve le sénateur Pierre-Claude Nolin qui vient du Québec. Il est avocat et a été nommé sénateur en juin 1993. Le sénateur Nolin est présentement vice-président du Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles et est également membre du Comité sénatorial permanent du règlement, de la procédure et des droits du Parlement.

[*Traduction*]

À sa gauche se trouve le sénateur Wilfred Moore, qui a été nommé au Sénat en 1996. Il représente la Division sénatoriale de Stanhope Street/South Shore, en Nouvelle-Écosse. Il a œuvré au niveau municipal à Halifax/Dartmouth et il a été membre du conseil d'administration de l'Université Saint Mary's. Il est également membre du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce et du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation.

Beside him is Senator Tommy Banks from Alberta. He was called to the Senate in April of 2000. He is known to many Canadians as an accomplished and versatile musician and entertainer. Senator Banks is a member of the Standing Senate Committee on Energy, the Environment and Natural Resources.

To my immediate right is Senator Hector Daniel Lang, who has made Yukon his home for more than 50 years. First elected to the Yukon Legislative Assembly in 1974, Senator Lang served five consecutive terms, retiring from the legislature in 1992. Active in community affairs, he is the former Vice-Chair of the Board of Governors of Yukon College. Senator Lang is a member of the Standing Senate Committee on Energy, the Environment and Natural Resources.

On my left is Senator Pamela Wallin from Saskatchewan. She was appointed to the Senate in January 2009. After a long and distinguished career in journalism, Senator Wallin went on to serve as Consul General of Canada in New York, and also served on the special Independent Panel on Canada's Future Role in Afghanistan. She is deputy chair of the Defence Committee and is also a member of the Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade.

On her left is Senator Joseph Day from New Brunswick, where he is well known as a private-practice attorney and engineer. He has served in the Senate of Canada since 2001. Senator Day sits on the board of governors of the Royal Military College of Canada and he currently chairs the Standing Senate Committee on National Finance.

At the end of the table, we have Senator Fabian Manning. He has dedicated his career to serving Newfoundlanders and Labradorians at all three levels of government. He was appointed to the Senate in January 2009. He also chairs the Conservative government's Atlantic caucus and is a member of the Standing Senate Committee on Fisheries and Oceans.

Colleagues, we have before us today a team of officers from Depot Division. We have Assistant Commissioner Roger Brown, the commanding officer of Depot Division, a proud Newfoundlander, I should add, and Labradorian. Assistant Commissioner Brown joined the RCMP in 1980. Following training, he was assigned general duties in Rivière-du-Loup and later in Grand Bank. He then served as an investigator in federal enforcement in Gander, where he performed general detachment and drug enforcement duties.

In 1993, he was transferred to the RCMP Academy, Depot Division in Regina, Saskatchewan, where he served as an instructor until 1997. In 2002, he was appointed to the rank of chief superintendent and appointed to the position of Officer in Charge of Human Resources for the RCMP Central Region. On June 16, 2008, Assistant Commissioner Brown assumed duties of Commanding Officer of Depot Division, thereby becoming the fifty-fifth commanding officer of the RCMP Academy.

À ses côtés, nous avons le sénateur Tommy Banks, de l'Alberta. Il est membre du Sénat depuis avril 2000. Bien des Canadiens le connaissent comme musicien et artiste de talent. Le sénateur Banks est membre du Comité sénatorial permanent de l'énergie, de l'environnement et des ressources naturelles.

Immédiatement à ma droite, il y a le sénateur Hector Daniel Lang, qui vit au Yukon depuis plus de 50 ans. Élu une première fois à l'Assemblée législative du Yukon en 1974, le sénateur Lang a siégé pendant cinq mandats consécutifs avant de quitter l'Assemblée législative en 1992. Actif dans les milieux d'affaires, il a été vice-président du conseil des gouverneurs du Collège Yukon. Le sénateur Lang est membre du Comité sénatorial permanent de l'énergie, de l'environnement et des ressources naturelles.

À ma gauche, j'ai le sénateur Pamela Wallin, de la Saskatchewan. Elle a été nommée au Sénat en janvier 2009. Après une longue et exceptionnelle carrière en journalisme, le sénateur Wallin a été consul général du Canada à New York et elle a en outre été membre du Groupe d'experts indépendant sur le rôle futur du Canada en Afghanistan. Elle est vice-présidente du Comité de la défense et fait également partie du Comité sénatorial permanent des Affaires étrangères et du Commerce international.

À sa gauche, nous avons le sénateur Joseph Day. Il vient du Nouveau-Brunswick, où il est bien connu comme avocat de profession et ingénieur. Il est membre du Sénat du Canada depuis 2001. Le sénateur Day siège au conseil d'administration du Collège militaire royal du Canada et il préside actuellement le Comité sénatorial permanent des finances nationales.

Au bout de la table, nous avons le sénateur Fabian Manning. Il a consacré sa carrière à servir les habitants de Terre-Neuve-et-Labrador dans les trois ordres de gouvernement. Il a été nommé au Sénat en janvier 2009. Il préside en outre le caucus atlantique du gouvernement conservateur et il est membre du Comité sénatorial permanent des pêches et des océans.

Chers collègues, nous avons devant nous aujourd'hui une équipe d'officiers de la Division Dépôt. Nous accueillons le commissaire adjoint Roger Brown, commandant de la Division Dépôt, un fier Terre-Neuvien, et, je me dois de l'ajouter, Labradorien. Le commissaire adjoint Brown est arrivé à la GRC en 1980. Après sa formation, il a été affecté à des fonctions de police générales à Rivière-du-Loup, puis à Grand Bank. Il a ensuite rempli le rôle d'enquêteur à l'exécution des lois fédérales à Gander, où il a aussi assuré des services de police générale et de police des drogues.

En 1993, il a été muté à l'École de la GRC, Division Dépôt, à Regina, en Saskatchewan, où il a occupé un poste d'instructeur jusqu'en 1997. En 2002, il a été promu au rang de surintendant principal et nommé responsable des ressources humaines pour la région du centre de la GRC. Le 16 juin 2008, le commissaire adjoint Brown a été nommé commandant divisionnaire de la Division Dépôt. Il devenait ainsi le 55e commandant de l'École de la GRC.

Assistant Commissioner Brown has extensive experience in the field of human resources, having completed studies at the University of Toronto's Rotman School of Business, St. Francis Xavier University, Dalhousie University and the University of Waterloo.

With him is Chief Superintendent R.T., Bob, Smart, training officer, Depot Division. Chief Superintendent Smart joined the RCMP in February of 1974 from Halifax. He studied French for three months prior to attending Depot Division, where he took his basic training in both official languages. Upon graduation, Chief Superintendent Smart was posted first to "C" Division in Quebec for one year and then "D" Division, Manitoba. He performed a wide range of policing duties at a cross-section of detachments throughout the province.

In 1989, Chief Superintendent Smart transferred to Depot as an instructor in the operational training unit. He returned to Manitoba in 1993, serving in two more detachments before being transferred back to Depot to the Applied Police Sciences Section in 1998. He was commissioned as the Officer In Charge of the Canadian Law Enforcement Training Unit in 2003. In 2004, Chief Superintendent Smart became the officer in charge of the Cadet Training Program. In August of 2005, he assumed his current duties as training officer, Depot Division.

Included therein is the responsibility for both program content and delivery of all training programs at Depot, including Police Dog Service Training Centre and all decisions relative to cadet status in the Cadet Training Program.

We welcome you both. I understand you have a brief opening statement, and we look forward to hearing it.

Assistant Commissioner Roger L. Brown, Commanding Officer, Depot Division, Royal Canadian Mounted Police: We did not prepare an opening statement. We were prepared to introduce ourselves.

The Chair: Then so much the better.

[*Translation*]

Senator Nolin: Thank you, Mr. Chairman. I am not a regular on this committee, and some of my questions might have already been asked by colleagues.

Good afternoon, gentlemen. I am glad to meet officers in charge of the RCMP cadet training.

In 1994, the RCMP created its national and international police training unit. I do not know is you are aware of the reasons behind the creation of this service. If so, I would ask you to explain to me why the RCMP has decided to extend its services beyond its own cadets.

[*English*]

Mr. Brown: I want to make sure Mr. Smart is aware.

Le commissaire adjoint Brown possède une vaste expérience du domaine des ressources humaines, car il a étudié à la Rotman School of Business de l'Université de Toronto, à l'Université Saint-François Xavier, à l'Université Dalhousie et à l'Université de Waterloo.

Il est accompagné par le surintendant principal Bob Smart, agent de formation à la Division Dépôt. Le surintendant principal Smart est entré à la GRC en février 1974, venant d'Halifax. Il a étudié le français pendant trois mois avant de fréquenter la Division Dépôt, où il a reçu sa formation de base dans les deux langues officielles. À la fin des cours, le surintendant principal Smart a d'abord été affecté à la Division « C », au Québec, pendant un an, puis à la Division « D », au Manitoba. Il a rempli un large éventail de fonctions policières dans divers détachements de la province.

En 1989, le surintendant principal Smart est arrivé au Dépôt en tant qu'instructeur au Service de la formation opérationnelle. Il est retourné au Manitoba en 1993, où il a été affecté à deux autres détachements avant d'être à nouveau muté à la Division Dépôt, dans la Section des sciences policières appliquées, en 1998. En 2003, il a été nommé agent responsable de l'Unité de formation policière canadienne. En 2004, le surintendant principal Smart est devenu l'officier responsable du Programme de formation des cadets. En août 2005, il a assumé ses fonctions actuelles d'agent de formation à la Division Dépôt.

Il est donc responsable du contenu et de l'exécution de tous les programmes de formation à la Division Dépôt, y compris le Centre de dressage des chiens de police, et de toutes les décisions relatives à la situation des cadets au sein du Programme de formation des cadets.

Nous vous souhaitons la bienvenue à tous les deux. Vous avez, je crois, une déclaration préliminaire que nous sommes impatients d'entendre

Commissaire adjoint Roger L. Brown, commandant divisionnaire, Division Dépôt, Gendarmerie royale du Canada : Nous n'avons pas préparé de déclaration préliminaire. Nous allions nous présenter.

Le président : Alors, c'est parfait.

[*Français*]

Le sénateur Nolin : Merci, monsieur le président. Comme je ne suis pas un membre régulier du comité, il est possible que certaines de mes questions aient déjà été posées par des collègues.

Bonjour messieurs, il me fait plaisir de rencontrer des officiers qui ont la responsabilité de la formation des cadets de la GRC.

En 1994, la GRC a créé son service de formation policière nationale et internationale. Je ne sais pas si vous êtes familier avec l'historique qui a mené à la création de ce service. Si oui, j'aimerais comprendre pourquoi la GRC a décidé d'élargir son champ d'activités à d'autres qu'à ses cadets.

[*Traduction*]

M. Brown : Je veux être certain que M. Smart est au courant.

Senator Nolin: I am asking if you are familiar with why that service was created. I want an understanding as to what made the RCMP enter that business of having so many clients.

Chief Superintendent Bob Smart, Training Officer, Depot Division, Royal Canadian Mounted Police: Personally, I am not familiar with the history that led to that service.

Senator Nolin: How much money is made out of that service on a yearly basis?

Mr. Smart: I am not in a position to answer that question at all.

Senator Nolin: In the briefing notes I have in front of me, you train 72 troops per year. Is that right?

Mr. Smart: If I can clarify, at Depot Division we have ramped up our infrastructure and our resources to have the capacity to train up to 72 cadet troops per year. That is our current on-site capacity.

Senator Nolin: Are you reaching that goal?

Mr. Smart: We train for what the demands of the force call for. For instance, last fiscal year, we gated or trained 56 or 57 troops. This year, I am not sure of the troop number at this stage, but it is based upon the demand. The effect is almost like an accordian; we have the capacity at Depot Division to go to unprecedented levels in terms of what the organization needs to meet the requirements across the country. We train what the organization sends us and what the organization says it needs. We make sure we have the facilitators and resources in place to make that accommodation.

Senator Nolin: I presume that your priority is to train your own recruits?

Mr. Smart: Absolutely.

Senator Nolin: Then, if you have enough time and resources, you train the rest?

Mr. Smart: Yes; in fact, our core business is cadet training.

Senator Nolin: I want to understand how your time is spent between your own recruits and the other clients.

Mr. Smart: Let me go back a couple of years. Our primary business at Depot Division is to train RCMP cadets. Historically, we have trained inductee candidates from other federal departments, for example, the Department of Fisheries and Oceans. This spring at Depot Division — I stand to be corrected whether it was this spring or early in the calendar year — the Department of Fisheries and Oceans would have had training take place at Depot Division. The training happened on-site at Depot Division.

Some of the establishment at Depot Division, by way of example, the facilitators who work within the Cadet Training Program, supported delivery of that training. They were called upon to assist with that training, but that training was led and managed by our International and National Law Enforcement

Le sénateur Nolin : Je vous demande si vous savez pourquoi ce service a été créé. Je veux comprendre pourquoi la GRC a décidé d'accepter de si nombreux clients.

Surintendant principal Bob Smart, officier responsable de la formation, Division Dépôt, Gendarmerie royale du Canada : Personnellement, je ne sais pas très bien pourquoi ce service a été créé.

Le sénateur Nolin : Quels sont les revenus produits par ce service, annuellement?

M. Smart : Je ne suis vraiment pas en mesure de répondre à cette question.

Le sénateur Nolin : Dans les notes d'information que j'ai devant moi, je vois que vous formez 72 troupes par année. Est-ce exact?

M. Smart : Je peux préciser qu'à la Division Dépôt, nous avons renforcé l'infrastructure et les ressources pour pouvoir former jusqu'à 72 troupes par année. C'est notre capacité actuelle, sur place.

Le sénateur Nolin : Est-ce que vous atteignez cet objectif?

M. Smart : Nous formons ce qu'il faut pour répondre aux besoins de l'organisation. Au cours du dernier exercice, par exemple, nous avons formé 56 ou 57 troupes. Cette année, je ne sais pas encore quel sera le nombre, mais cela est fonction de la demande. C'est un peu comme un accordéon; nous avons la capacité, à la Division Dépôt, d'atteindre des niveaux sans précédent pour combler les besoins de l'organisation, pour répondre aux besoins de tout le pays. Nous formons ce que l'organisation nous envoie et ce que l'organisation nous demande. Nous faisons en sorte d'avoir les facilitateurs et les ressources nécessaires pour ce faire.

Le sénateur Nolin : J'imagine que votre priorité est de former vos propres recrues?

M. Smart : Tout à fait.

Le sénateur Nolin : Et si vous avez du temps et des ressources, les autres?

M. Smart : Oui. De fait, l'activité principale de la Division est la formation des cadets.

Le sénateur Nolin : J'aimerais savoir comment vous répartissez le temps entre vos recrues et les autres clients.

M. Smart : Permettez-moi de revenir quelques années en arrière. Notre activité principale, à la Division Dépôt, est la formation des cadets de la GRC. Par le passé, nous avons aussi formé des candidats d'autres ministères fédéraux, par exemple Pêches et Océans. Ce printemps, à la Division Dépôt — c'était au printemps ou même plus tôt cette année —, Pêches et Océans a demandé de la formation, et cette formation a été donnée sur place, à la Division Dépôt.

Une partie de l'effectif de la Division Dépôt, les facilitateurs affectés au Programme de formation des cadets par exemple, a appuyé cette formation. Le personnel a collaboré à cette formation, mais la formation était dirigée et gérée par notre Service de la formation policière nationale et internationale, le

Training unit, INLET. The on-site manager of that unit at Depot Division was a staff sergeant whose line authority was within the area of learning and development, which is located here in Ottawa.

Senator Nolin: I want to understand clearly: You provide the facilities, but someone else provides the staff to achieve that service?

Mr. Smart: We provide facilities and we support the INLET unit with trained facilitators to support delivery.

For example, part of the training program includes firearms training and certain standards of driver training. When they go to the range to take their firearms training or go to our track to take driver training, our Cadet Training Program facilitators support delivery of that program. We assist with that training.

Senator Nolin: From my notes, I understand that you also provide those external services — I am reading that from my notes — to the United States of America. I want to understand how you provide those services. Where does the training take place?

Mr. Smart: I am not familiar with that at all.

Senator Nolin: If you are not familiar, my notes are wrong.

Mr. Smart: My primary function at Depot Division is as a training officer. My responsibility is the Cadet Training Program, both program and delivery, meaning our program unit, which is comprised of police officers and subject matter experts; but, most importantly, our educational specialists, our program designers and educational methodologists, which are the brains behind the program. There is also the delivery of that material, which is provided by our regular member police officer facilitator-instructors. That program is my primary responsibility.

Mr. Brown: If I may clarify, I can go back to the year 1974-75 with respect to statistics that I can provide to the committee with regard to who we had at Depot Division for training. We have had armed bordering; the Canadian Coast Guard; the community hospital program; the Department of Citizenship and Immigration; employment and immigration; the First Nations Youth Program; fishery officer Haitian training; the RCMP band and provost, which was the conversion training; peace officer training; and warden recruit training.

Those groups came into Depot over a period of time. The amount of training was totally dependent upon capacity of Depot at that particular time. Our first priority, as you can well imagine, was the Cadet Training Program.

The number of troops that went through Depot between 1974 until today ranged from the lowest point of three troops in a year to 57 troops that we were able to put through last year, which, as Mr. Smart mentioned, speaks to the capacity at Depot right now. Our capacity overall is to deal with 72 troops of regular member cadet training that we have the ability to deal with at this particular point in time.

SFPNI. Le gestionnaire de ce service sur place, à la Division, était un sergent d'état-major qui relevait du secteur de l'apprentissage et du perfectionnement, qui se trouve à Ottawa.

Le sénateur Nolin : Je veux bien comprendre : vous fournissez les installations, mais quelqu'un d'autre fournit le personnel pour assurer ce service?

M. Smart : Nous fournissons les installations et nous appuyons le SFPNI en affectant des facilitateurs à l'exécution.

Par exemple, une partie du programme de formation comprend la formation au tir et certains éléments de la formation de conducteur. Lorsque les cadets vont au champ de tir pour suivre cette formation ou sur la piste pour la formation de conducteur, les facilitateurs du Programme de formation des cadets appuient l'exécution de ces activités. Nous facilitons la formation.

Le sénateur Nolin : D'après mes notes, je crois comprendre que vous offrez aussi ces services à l'extérieur — je le vois dans mes notes —, aux États-Unis d'Amérique. Je veux comprendre comment vous offrez ces services. Où la formation est-elle offerte?

M. Smart : Je ne connais pas du tout cet aspect.

Le sénateur Nolin : Si vous n'en savez rien, il y a une erreur dans mes notes.

M. Smart : Ma fonction principale à la Division Dépôt est celle d'agent de formation. Je suis responsable du Programme de formation des cadets, le programme et son exécution, c'est-à-dire notre service, qui est composé de policiers et de spécialistes de la matière, mais surtout de nos spécialistes en éducation, de nos concepteurs de programme et de nos spécialistes de la méthodologie de l'éducation. Ce sont les cerveaux derrière le programme. Il y a aussi la transmission de la matière, qui est assurée par nos facilitateurs-instructeurs, qui sont des gendarmes. Ce programme est ma responsabilité principale.

M. Brown : Permettez-moi d'apporter quelques précisions. Je peux revenir à l'année 1974-1975. J'ai des statistiques que je peux fournir au comité au sujet de ceux qui ont suivi une formation à la Division Dépôt. Nous avons dispensé une formation à des gardes-frontières armés, à la Garde côtière canadienne, au programme d'hôpitaux communautaires, au ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, à Emploi et Immigration, au Programme jeunesse des Premières nations, à des agents des pêches qui allaient à Haïti, à la musique et à la prévôté de la GRC pour une instruction de conversion, à des agents de la paix, et à de nouveaux directeurs d'établissement.

Ces groupes sont passés par le Dépôt au fil des ans. L'ampleur de la formation était entièrement fonction de la capacité du Dépôt à ce moment. Notre priorité absolue, vous l'imaginez bien, c'est le Programme de formation des cadets.

Depuis 1974, le nombre de troupes qui viennent au Dépôt chaque année a varié entre un minimum de 3 et un maximum de 57, et cela, c'était l'an dernier. Comme l'a dit M. Smart, cela illustre bien la capacité actuelle du Dépôt. Notre capacité globale serait de 72 troupes pour la formation régulière des cadets, c'est ce que nous pourrions faire maintenant.

The Chair: I think Senator Nolin was referring to the International and National Law Enforcement Training Unit, INLET, and that has covered a number of countries, has it not?

Mr. Smart: We do not necessarily know much about that unit because it is not a business line at Depot Division.

The Chair: It is only co-located.

Mr. Smart: That is right. It does not report through the commanding officer. It is not part of Depot Division. I apologize for the confusion.

Senator Nolin: When you are training other officers from other departments, I totally understand. I think it is normal because you are working in the field with those people and you want to share the understanding. I am sure I am right in understanding that situation.

Mr. Smart: We train other officers within the RCMP Cadet Training Program, because we have agreements with some First Nation policing departments. By way of example, the Blood Tribe in southern Alberta uses the RCMP training academy and the Cadet Training Program as its basic training program. As they need to fill positions in their department, they send their cadets to Depot. They are fully integrated into an RCMP cadet troop. They take the exact same program, they are supported through that program and they meet the same standards.

We have had that relationship for a number of years and it has been advanced to the point where in the last three and a half to four years, we have built a stronger bridge with the Blood Tribe, where we have invested in development of some of their key personnel. We bring them to Depot Division on secondment and we have a placement with them in our academic centre and in our academic program, and we support their growth and development as a facilitator.

We currently have one member from the Blood Tribe working as a facilitator in the Cadet Training Program who is doing an absolutely fantastic job. The program demonstrates a lot of good things in terms of the organization working in partnership with other agencies. It also gives a line of sight in terms of the kind of relationships that we have with some of the departments we work with.

Senator Nolin: Your recruits now receive an allowance of $500 a week. How does that allowance compare with other students or recruits at Depot? Do they also receive equal amounts from their own superiors?

Mr. Brown: I do not know exactly the amounts they receive. I know this morning, a troop of fisheries and oceans officers started a five-week period at Depot. How they are remunerated within their own department, I am not sure.

Senator Nolin: Do they receive something?

Mr. Brown: I assume they do but I am not sure.

Le président : Je crois que le sénateur Nolin parlait du Service de formation policière nationale et internationale, le SFPNI, qui a été offert à un certain nombre de pays, n'est-ce pas?

M. Smart : Nous ne savons pas grand-chose de ce service, parce qu'il ne relève pas de la Division Dépôt.

Le président : Il est simplement coimplanté.

M. Smart : C'est exact. Il ne relève pas de notre commandant. Il ne fait pas partie de notre Division. Je suis désolé de cette confusion.

Le sénateur Nolin : Je comprends que vous formiez des agents pour d'autres ministères. Je crois que cela est normal, parce que vous travaillez sur le terrain avec ces personnes et vous voulez bien vous comprendre. Je crois que je saisis bien la situation.

M. Smart : Nous formons d'autres agents au Programme de formation des cadets de la GRC parce que nous avons des ententes avec certains services policiers des Premières nations. La tribu des Blood du sud de l'Alberta, par exemple, utilise l'École de la GRC et le Programme de formation des cadets pour sa formation de base. Lorsqu'elle doit combler des postes dans son service, elle nous envoie ses cadets. Ils sont pleinement intégrés à une troupe de cadets de la GRC. Ils suivent exactement le même programme, ils sont appuyés tout au long du programme et ils satisfont aux mêmes normes.

Nous entretenons cette relation depuis plusieurs années déjà et maintenant, depuis trois ou quatre ans, nous avons resserré nos relations avec la tribu des Blood et nous avons investi dans le perfectionnement de certains membres de son personnel clé. Nous les amenons à la Division Dépôt en affectation, nous les plaçons dans notre école et dans notre programme d'études et nous appuyons leur formation et leur perfectionnement de facilitateur.

Actuellement, nous avons un membre de la tribu des Blood qui occupe un poste de facilitateur au Programme de formation des cadets et qui fait un travail fantastique. Le programme illustre bien que l'on peut faire beaucoup en travaillant en partenariat avec d'autres organisations. Il nous donne aussi une idée du genre de relations que nous établissons avec certains des ministères avec lesquels nous collaborons.

Le sénateur Nolin : Vos recrues reçoivent maintenant une allocation de 500 $ par semaine. Comment cela se compare-t-il avec ce que touchent d'autres étudiants ou recrues au Dépôt? Est-ce qu'ils reçoivent une somme identique de leurs supérieurs?

M. Brown : Je ne sais pas exactement combien ils touchent. Je sais que ce matin, un groupe d'agents de Pêches et Océans a commencé une formation de cinq semaines au Dépôt. Je ne sais pas très bien comment leur ministère les rémunère.

Le sénateur Nolin : Est-ce qu'ils touchent quelque chose?

M. Brown : Je le pense, mais je n'en suis pas certain.

Senator Moore: Thank you, witnesses, for being here. I wanted to follow up on Senator Nolin's questions. You provide training for personnel from the Department of Fisheries and Oceans, DFO. Do you also provide the training for the border personnel?

Mr. Smart: The RCMP is engaged in training both those federal departments, including the Canada Border Services Agency. Depot personnel support delivery of some of those programs, but Depot does not lead that training.

Mr. Brown: That training totally depends upon capacity. That is why there was more training in some years than in others. When there was a need for higher capacity to train more cadets, the training for outside agencies decreased. That effect was the accordion effect to which Bob referred.

Senator Moore: If you are running at maximum capacity, with all the cadets you can handle, and a DFO unit or a unit from the Canada Border Services Agency wanted to be trained, what happens?

Mr. Smart: In the last fiscal year, for instance, we ran a high troop gate and the Canadian Border Services Agency was looking at firearms training. What we provided to the coordinators who led that training was the envelope available to use the range outside of what was committed to our cadet troops. At one period, they used range in the evenings and on the weekends to meet the requirements of their training program. We provided all the support to them we could for their training, within our capacity.

Senator Wallin: Thank you again for being here today.

On the capacity question you have been speaking to, do you have enough capacity? Is the facility adequate? Is the money adequate? Is the capacity adequate? I did not say "great"; I said "adequate."

Mr. Brown: We have been fortunate in the last little while with respect to the funding we have received to allow us to bring the infrastructure up to a point where we now have a capacity to deal with up to 72 troops a year. As was stated, last year we trained 57 troops.

From that perspective, with the facilities, as some of you have seen or will see, the answer is yes. We are fortunate right now that we do have the ability to meet the needs, especially the needs of the organization with respect to the Cadet Training Program. Because we have had that capacity primarily in the last three years, and we have graduated record numbers of cadets, we have been able to meet a lot of the operational needs across Canada from coast-to-coast-to-coast. We anticipate that the need for Depot's capacity from cadets will decrease, which is a normal way of operating when we have trained the people and met the needs in the field.

I am confident with respect to our overall abilities right now to meet the operational needs based on Depot with respect to human resources, infrastructure, and the money that we have to operate the facility.

Le sénateur Moore : Je remercie nos témoins d'être ici aujourd'hui. Je voulais poursuivre dans la foulée des questions du sénateur Nolin. Vous assurez la formation du personnel de Pêches et Océans, du MPO. Est-ce que vous formez aussi le personnel des services frontaliers?

M. Smart : La GRC dispense de la formation pour ces deux ministères fédéraux, y compris l'Agence des services frontaliers du Canada. Le personnel du Dépôt appuie la prestation de certains de ces programmes, mais le Dépôt n'est pas responsable de cette formation.

M. Brown : Cette formation est entièrement fonction de la capacité. C'est pourquoi il y a plus de formation certaines années que d'autres. Quand il faut plus de capacité pour former plus de cadets, la formation offerte à des organismes de l'extérieur diminue. C'est l'effet d'accordéon auquel Bob a fait allusion.

Le sénateur Moore : Si vous fonctionnez au maximum de votre capacité, avec tous les cadets que vous pouvez former, et qu'un service du MPO ou de l'Agence des services frontaliers du Canada veut de la formation, qu'arrive-t-il?

M. Smart : Au cours du dernier exercice, par exemple, nous avions une lourde charge de travail, et l'Agence des services frontaliers du Canada voulait une formation au tir. Nous avons transmis aux coordonnateurs de cette formation l'enveloppe disponible pour le champ de tir, c'est-à-dire les périodes dont nous n'en avions pas besoin pour nos cadets. Ils ont parfois utilisé le champ de tir en soirée et les fins de semaine pour combler les besoins de leur programme de formation. Nous leur avons fourni le maximum d'appui, selon notre capacité.

Le sénateur Wallin : Merci d'être venus aujourd'hui.

Au sujet de cette capacité dont vous parlez, en avez-vous assez? Les installations sont-elles adéquates? Le financement est-il adéquat? Et la capacité? Je n'ai pas dit « fantastique », j'ai dit « adéquat ».

M. Brown : Nous avons de la chance depuis quelque temps en matière de financement, nous avons été en mesure d'améliorer l'infrastructure à tel point que nous avons maintenant la capacité voulue pour accueillir 72 troupes par année. Comme nous l'avons dit, l'an dernier, nous avons formé 57 troupes.

De ce point de vue, avec les installations que certains d'entre vous ont vues, la réponse est oui. Nous sommes chanceux actuellement, nous avons la capacité voulue pour répondre aux besoins, en particulier les besoins de l'organisation relativement au Programme de formation des cadets. Parce que nous avons cette capacité surtout depuis trois ans et que nous avons formé un nombre record de cadets, nous avons pu répondre à nombre des besoins opérationnels partout au Canada. Nous prévoyons une diminution du besoin de capacité pour former les cadets au Dépôt, ce qui est normal puisque nous aurons alors formé le personnel voulu et répondu aux besoins sur le terrain.

Je crois bien que nos capacités générales répondent actuellement aux besoins opérationnels du Dépôt sur les plans des ressources humaines, de l'infrastructure et du financement dont nous disposons pour exploiter les installations.

Senator Wallin: The other revenue stream sources, with DFO or whatever organization — Canada Border Services Agency, and so on — do you need to provide that training or do you want to provide that training?

Mr. Brown: It is not as much a need, as the training would be offered on a cost recovery basis to another federal government agency. When we are talking staff, we are not necessarily talking only about the instructors. The infrastructure I have at Depot includes custodial and mess staff. We have the capacity right now to feed and house, for lack of a better word, up to 800 people a day. If our troop loads go down to 400, 450 on base, we have a capacity to bring in another 350 more.

Senator Wallin: Increasing the number of troops would generate money?

Mr. Brown: It would generate money on a cost-recovery basis. The intent is not to make money from another federal government agency, but to offset the costs that I have as a commanding officer within Depot Division. We worked through costs of learning and development in Ottawa, and we have come up with formulas where we believe are fair: in other words, what we charge them for the instructors, for the cars on the track, for the ammunition at the range and the like.

Mr. Smart: If I may offer something else in terms of what the commanding officer said, whether we train 20 troops or 72 troops, we have built the infrastructure to allow us to deliver the Cadet Training Program in the same way to each and every troop. No one has a diminished training experience because we are at full capacity with the resources and required facilitators we have in place.

The Cadet Training Program is extremely resource dependent. In the old recruit program pre-1994, a recruit came to the RCMP training academy, to Depot, and over the course of a six-month training experience was exposed to one scenario or integrated learning opportunity. Right now, in the Cadet Training Program, every cadet is exposed to in excess of 120 different scenarios in all disciplines. That experience requires space to manage those things. We have the capacity not to diminish that experience, regardless of the troop total.

Senator Wallin: I have a couple of quick points. Some have raised the notion of the need for a post-secondary degree amongst recruits. We have had lots of testimony on this need recently. I am puzzled by such a requirement, but can you speak to that point?

Mr. Brown: Personally, I do not see the need at this point in time. I have had the opportunity to meet each and every troop as they started Depot over the last year, and to learn about the life experiences that come into the room. Everyone is probably well aware that the average age of the cadets that come to Depot right now is 27 to 28 years. We have people who come to Depot with university degrees. Some have finished one career and want to start a second one.

Le sénateur Wallin : L'autre source de revenus, par exemple le MPO et d'autres organisations — l'Agence des services frontaliers du Canada, et cetera. —, est-ce que vous devez offrir cette formation ou est-ce que vous voulez l'offrir?

M. Brown : Il ne s'agit pas vraiment d'un besoin, puisque la formation est offerte à d'autres organismes fédéraux suivant le principe du recouvrement des coûts. Quand nous parlons de personnel, nous ne parlons pas seulement des instructeurs. L'infrastructure du Dépôt comprend également du personnel de garde et pour le mess. Si notre charge de travail descend à 400 ou 450, nous pouvons en accepter encore 350.

Le sénateur Wallin : Accroître les effectifs produirait des revenus?

M. Brown : Cela produirait des revenus en termes de recouvrement des coûts. Il ne s'agit pas de faire des profits sur le dos d'un autre organisme fédéral, mais de recouvrer les coûts que j'ai, moi, commandant de la Division Dépôt. Nous avons calculé les coûts de l'apprentissage et du perfectionnement à Ottawa, et nous avons établi des formules que nous croyons équitables : autrement dit, les montants que nous percevons pour les instructeurs, les voitures sur la piste, les munitions sur le champ de tir, et cetera.

M. Smart : J'aimerais ajouter quelque chose à ce qu'a dit le commandant, que nous formions 20 ou 72 troupes, nous avons l'infrastructure nécessaire pour offrir le Programme de formation des cadets de la même façon à chaque troupe. Personne n'a une expérience de formation inférieure parce que nous fonctionnons à pleine capacité avec les ressources et les facilitateurs dont nous disposons.

Le Programme de formation des cadets est fortement tributaire des ressources. Dans l'ancien programme des recrues, avant 1994, une recrue arrivait à l'École de la GRC, au Dépôt, et pendant sa période de formation de six mois, elle était exposée à un scénario ou à une occasion d'apprentissage intégré. Aujourd'hui, dans le Programme de formation des cadets, chaque cadet est exposé à plus de 120 scénarios distincts, dans toutes les disciplines. Il faut de l'espace pour gérer les éléments de cette expérience. Nous avons une capacité suffisante pour ne pas devoir limiter cette expérience, quel que soit le nombre de troupes.

Le sénateur Wallin : J'aimerais aborder deux ou trois points. Certains ont mentionné que les recrues devraient posséder un diplôme d'études postsecondaires. Nous avons eu de nombreux témoignages en ce sens récemment. Je m'étonne d'un tel besoin, vous pouvez m'en parler?

M. Brown : Personnellement, je n'en vois pas la nécessité pour l'instant. J'ai eu l'occasion de rencontrer les membres de toutes les troupes qui sont venues au Dépôt l'an dernier et de constater la diversité des expériences qu'ils nous apportent. Tout le monde sait sans doute que l'âge moyen des cadets qui arrivent au Dépôt est de 27 ou 28 ans. Nous avons des gens qui arrivent au Dépôt munis de diplômes universitaires. Certains ont terminé une carrière et veulent en commencer une autre.

We also have others, such as a cadet that started last week, who is an example to follow. He was 18 when he arrived at Depot and graduated when he was 19 years old. Prior to that cadet, we had a 19-year-old who was the de facto peer leader of the troop. That 19-year-old did not have a university degree and he displayed exemplary leadership abilities.

I joined when I was 19 years old. Most of the post-secondary education I took was after I was in the organization; recruits move along as they manoeuvre through the organization. Again, it totally depends upon the career path they choose.

If we were to say that all applicants within the RCMP must have a university degree, I think we would limit the pool of applicants and it would hinder us as an organization in moving ahead in some areas. Let us not forget either that some of the career paths within the RCMP require a university degree. For that reason, I know that the recruiting teams focus their efforts in universities and so on if they are trying to find people with education with respect to accounting, for example, to go into market enforcement, commercial crime or whatever.

However, out of the 750-plus detachments across Canada, we also require people with good leadership skills that want to be a general duty police officer in a variety of places across Canada. To me, having a university degree is not necessary at that point in their career. If they want to pursue a university degree or add on to their education after, it is certainly feasible. I am speaking from personal experience with respect to me, my son who is also in the force or to the cadets who join the force right now.

Senator Wallin: I have a question on mentoring. Concern has been raised in a few quarters about the issue of mentoring — whether inside the force or in the six-month, post-Depot training, you have people with adequate or appropriate experience to mentor. In other words, you do not have someone who is brand new off the street mentoring someone else that is almost brand new off the street, or vice versa.

Mr. Smart: I will answer the second part first in terms of post-graduation, the field coach program. There is a minimum requirement of two years' service for an individual to be a field coach in the RCMP. Prior to becoming a field coach, they take a course so they are properly positioned to provide coaching to that graduate over the course of the six-month period.

Within the Cadet Training Program, the program is 24 weeks in length. There is lots of peer, step-peer and facilitator mentoring that occurs throughout that 24 weeks to support their growth and development and ensure their success upon graduation in moving on to that other piece, which is the field coach program.

Mr. Brown: The field coach program right now is six months in length. The first eight weeks, as Mr. Smart said, is direct supervision. In other words, when a cadet graduates from Depot and goes out into the field, their first eight weeks is side by side with another member. They must attain a competency

Nous avons aussi des gens, je pense à un cadet qui a commencé la semaine dernière, qui sont des exemples à suivre. Il avait 18 ans quand il est arrivé au Dépôt et il en est sorti à 19 ans. Avant lui, nous avons eu un jeune de 19 ans qui était effectivement le chef de son groupe. Ce jeune de 19 ans n'avait pas de diplôme universitaire, mais il avait des qualités exceptionnelles de leader.

Je me suis enrôlé à 19 ans. L'essentiel de mes études secondaires, je les ai faites au sein de l'organisation; les recrues progressent à mesure qu'elles circulent dans l'organisation. Tout cela est entièrement fonction du cheminement de carrière choisi.

Si nous disions que tous les candidats à la GRC doivent avoir un diplôme universitaire, je crois que nous limiterions notre réservoir de candidats et cela nuirait à notre organisation et l'empêcherait de progresser dans certains secteurs. N'oublions pas non plus que certains cheminements de carrière à la GRC exigent un diplôme universitaire. Je sais que pour cette raison les équipes de recrutement font porter leurs efforts sur les universités lorsqu'elles cherchent des personnes qui ont une formation en comptabilité, par exemple, pour la surveillance des marchés, les crimes commerciaux, ce genre de choses.

Toutefois, nous avons plus de 750 détachements au Canada, et nous avons aussi besoin de leaders naturels, de personnes qui veulent remplir des tâches de police générales dans diverses régions du pays. Selon moi, ce n'est pas nécessairement d'un diplôme universitaire que ces personnes ont besoin. Si elles veulent avoir un diplôme universitaire ou parfaire leur éducation par la suite, c'est certainement possible. Je parle d'expérience en ce qui me concerne moi, mon fils, qui est lui aussi dans la GRC, et certains cadets qui viennent de se joindre à l'organisation.

Le sénateur Wallin : J'ai une question au sujet du mentorat. Certains s'inquiètent du mentorat — au sein de l'effectif ou pendant les six mois de formation qui suivent le passage à la Division Dépôt, il y a des gens qui possèdent une expérience adéquate ou appropriée comme mentor. Autrement dit, vous ne demandez pas à quelqu'un qui vient d'arriver d'être le mentor d'un autre candidat presque aussi nouveau, ou inversement.

M. Smart : Je vais répondre à la deuxième partie de votre question, sur ce qui se passe après la formation de base, dans le programme de formation pratique. Il faut avoir au moins deux années de service pour pouvoir être moniteur de formation pratique à la GRC. Avant de devenir moniteur de formation pratique, il faut suivre un cours pour être en mesure d'encadrer pendant six mois le candidat qui a réussi la formation de base.

Le Programme de formation des cadets dure 24 semaines. Pendant cette période, le mentorat est exercé dans une large mesure par les pairs et le facilitateur, pour favoriser la croissance et le perfectionnement et veiller à ce que le candidat puisse ensuite suivre avec succès le Programme de formation pratique.

M. Brown : Actuellement, le Programme de formation pratique dure six mois. Les huit premières semaines, comme l'a dit M. Smart, la supervision est directe. Autrement dit, lorsqu'un cadet a réussi la formation à la Division Dépôt et est envoyé sur le terrain, il est jumelé à un autre agent pendant ses huit premières

level before they go on to the next two thirds of the field coaching program, which is the next four months.

For the following four months, totally dependent on how they performed in the first two, the supervision is not side-by-side; it is an indirect supervision. They do not fill an operational position at the detachment and they do not go as a sole respondent to a call without supervision.

The field coaching program is designed for six months. However, if a cadet goes out in the field coaching program and displays any amount of difficulty, before they are signed off by the field coach and the non-commissioned officer or the officer in charge, OIC, of the detachment or the person responsible for the overall field coaching program in that division, province or region, they must be signed off on all competencies.

They are not put out there without the field coach and without the proper training because we are fully aware that the first six months at Depot is basic training. The full training is six months at Depot, followed by another six months in the field.

The cadets that are chosen to be coaches in the field also are coaches that exemplify good leadership skills and have a minimum of two years' experience. Those chosen to be coaches partake in a course that is geared exactly toward the field coaching program, with a focus on the competencies required of them to be able to see whether the cadet is proficient in moving onward within that particular program.

Senator Lang: I want to follow up on the question of recruitment. The average-age statistic is 28 years of age for a recruit presently, is that correct?

Mr. Smart: It is 27 to 28 years of age for the cadet in training.

Senator Lang: That age for an applicant is considerably older than it was 10 years ago?

Mr. Smart: I do not know definitively, but I suspect it has gone up a little bit, yes.

Senator Lang: Concern has been expressed that a number of RCMP are at the stage of retiring. We are replacing them, but a number of RCMP have less than five years' experience and there is concern about the ability to police with limited years of experience on the beat is concerned.

With the recruits being older, does that increased age not bring a lot more life skills and abilities to cope with problems when they are presented, as opposed to a younger member generally?

Mr. Brown: Absolutely.

Senator Lang: Are you finding that increased age is a real bonus to you at Depot when you have these older men and women who decide to change direction in their careers?

Mr. Brown: Absolutely; we have had people come into a troop that were a school teacher and a principal of a school. Obviously, they have life experiences that put them in a better position.

semaines. Les cadets doivent atteindre un certain niveau de compétence avant de pouvoir passer aux deux autres tiers du Programme de formation pratique, c'est-à-dire les quatre mois suivants.

Pendant ces quatre mois, compte tenu de ce qu'ils ont fait pendant les deux premiers, la supervision n'est pas directe, elle est indirecte. Les cadets n'occupent pas un poste opérationnel au détachement et ils ne peuvent pas répondre seuls à un appel.

Le Programme de formation pratique couvre en principe une période de six mois. Toutefois, si un cadet en formation pratique éprouve des difficultés, le moniteur de formation pratique, le sous-officier ou l'officier responsable du détachement, le responsable du Programme de formation pratique en général dans cette division, province ou région ne peuvent pas le laisser partir tant qu'il n'a pas acquis toutes les compétences prévues.

Les candidats ne quittent pas la Division Dépôt sans moniteur, sans formation adéquate, parce que nous savons bien que les six premiers mois au Dépôt sont une formation de base. La formation complète est de six mois au Dépôt, suivis de six mois de formation pratique.

Les cadets choisis comme moniteurs de formation pratique ont des compétences manifestes en leadership et au moins deux années d'expérience. Les moniteurs choisis suivent un cours axé précisément sur le Programme de formation pratique et qui met l'accent sur les compétences requises pour pouvoir déterminer si un cadet peut progresser dans le cadre de ce programme.

Le sénateur Lang : J'aimerais poser une question sur le recrutement. L'âge moyen est de 28 ans pour les recrues, actuellement, est-ce exact?

M. Smart : C'est de 27 ou 28 ans pour les cadets à la formation.

Le sénateur Lang : Ces candidats sont bien plus âgés qu'il y a 10 ans?

M. Smart : Je ne saurais l'affirmer, mais je crois que c'est un peu plus, en effet.

Le sénateur Lang : Un certain nombre d'agents de la GRC approchent de l'âge de la retraite. Nous les remplaçons, mais bien des gendarmes ont moins de cinq ans d'expérience et certains craignent qu'il ne soit difficile de maintenir l'ordre avec une expérience limitée.

Avec ces recrues plus âgées, est-ce que nous n'obtenons pas bien plus de compétences et d'habiletés pratiques pour faire face aux problèmes que ce que nous offrent les gendarmes plus jeunes en général?

M. Brown : C'est très vrai.

Le sénateur Lang : Selon vous, est-ce que cet âge supérieur est un atout pour vous, au Dépôt, quand ces hommes et ces femmes plus âgés décident de réorienter leur carrière?

M. Brown : Parfaitement. Nous avons des recrues qui étaient enseignants ou directeurs d'école. Évidemment, elles ont une expérience de vie qui leur donne un avantage.

In the field, and Mr. Smart can speak to this point as well, the Cadet Training Program is focused on problem solving. It is focused on the cadets having the ability to de-escalate situations, to communicate properly and to exemplify leadership within the community at all levels. When someone brings those life experiences into the classroom and out into the field, we are obviously much better positioned.

It is erroneous to look solely at experience as a police officer, as opposed to experience in totality; what cadets brought into the room and added on to their policing experience. I am confident with respect to the abilities of the cadets going out into the field right now, in addition to the life experiences that they bring in.

Senator Lang: Are we reaching the rate of retirement that was projected by the RCMP? When they come to retirement age, I have read that some are staying on in view of the situation, maybe economically or otherwise, and we are not necessarily seeing the retirement numbers we usually see.

Mr. Smart: I am not aware of our statistics with respect to what we were forecasting and what the actual case is. I do not know that information.

Mr. Brown: Attrition has never been a big issue within the RCMP. A lot of members do full careers in the RCMP. It is a rewarding career. A lot of members work the full 30 or 35 years.

Obviously, if someone joins at the age of 40, there are some issues with retirement. However, if we look at the projected attrition rate over the next few years, it is not all that high. I do not see attrition as a big issue right now.

Senator Lang: We are meeting all the demands that we need to meet from the point of view of Depot as far as replacing members and being able to fulfil responsibilities to provide cadets. Is that correct?

Mr. Brown: Absolutely; I guess we can look at the situation as supply and demand. Depot will supply, based on one of three things: new positions created by new funding from a provincial, municipal or federal government; existing vacancies; or attrition. Only one of three is happening.

As I said earlier, because of the infrastructure and the resources that we have in place now, we are capable of meeting the demands right across this country. If one province or another increases the demand, we are in a position to respond to that increase. We are also in a position to slow down, if need be.

If we train an average of 50-plus cadet troops a year, which is somewhere in the range of 1,500 or 1,600 cadets a year — as we did in the last three years — there is a saturation point. We are an organization of just under 20,000 regular members. To train 4,500 in a three-year period is a lot. We had existing vacancies but when they are filled and no new positions are created and the attrition rate remains somewhat stable, we do not need to train that many more.

Sur le terrain, et M. Smart pourra en parler aussi, le Programme de formation des cadets met l'accent sur la résolution de problèmes, sur les habiletés dont les cadets auront besoin pour désamorcer des situations de crise, communiquer adéquatement et faire preuve de leadership au sein de la collectivité, à tous les niveaux. Quand quelqu'un apporte ce genre d'expérience dans la classe ou sur le terrain, c'est évidemment un atout.

Il ne faut pas considérer uniquement l'expérience du policier, par opposition à l'expérience en général. Ce que les cadets apportent avec eux, ils l'ajoutent à leur expérience policière. Je suis satisfait des aptitudes que les cadets utilisent maintenant sur le terrain, en plus des expériences de vie qu'ils nous apportent.

Le sénateur Lang : Approchons-nous du taux de retraite qui est projeté par la GRC? Lorsqu'ils arrivent à l'âge de la retraite, j'ai lu que certains gendarmes restaient en poste à cause des circonstances, économiques ou autres, et que nous ne voyions peut-être pas les chiffres que nous devrions voir normalement.

M. Smart : Je ne connais pas les statistiques, les chiffres prévus et la réalité. Je n'ai pas cette information.

M. Brown : L'attrition n'a jamais été un sérieux problème à la GRC. Bien des gendarmes font toute leur carrière à la GRC. C'est une carrière enrichissante. Bien des gendarmes travaillent 30 ou 35 ans.

Évidemment, si quelqu'un s'enrôle à 40 ans, la question de la retraite est épineuse. Toutefois, le taux d'attrition prévu pour les prochaines années n'est pas très élevé. Je ne crois pas que l'attrition soit un sérieux problème à l'heure actuelle.

Le sénateur Lang : Nous répondons à toutes les demandes, nous comblons les besoins du point de vue du Dépôt, en termes de remplacement des agents et de l'obligation de former des cadets. Est-ce exact?

M. Brown : Je crois que l'on peut considérer que c'est le jeu de l'offre et de la demande. Le Dépôt répond à la demande : les nouveaux postes créés avec de nouveaux fonds par un gouvernement provincial ou municipal ou par le gouvernement fédéral; les vacances à combler; l'attrition. Il n'y en a qu'un sur trois.

Comme je l'ai dit, grâce à l'infrastructure et aux ressources dont nous disposons maintenant, nous pouvons répondre à la demande dans tout le pays. Si les besoins d'une province font augmenter la demande, nous sommes en mesure d'y répondre. Nous sommes aussi en mesure de ralentir, le cas échéant.

Si nous formons plus de 50 troupes en moyenne par année, cela donne 1 500 ou 1 600 cadets par année — et c'est ce que nous avons fait ces trois dernières années —, nous arrivons à saturation. Notre organisation compte un peu moins de 20 000 membres réguliers. En former 4 500 en trois ans, c'est beaucoup. Il y avait des vacances, mais lorsqu'elles sont comblées et si aucun poste n'est créé et que le taux d'attrition est relativement stable, il n'est pas nécessaire de former beaucoup plus de candidats.

Then we must be in a position to respond according to what Senator Nolin referred to. We have the capacity to deal with 72 troops a year. If we train 30 or 35 cadet troops a year, then we can increase our capacity with our federal government agencies, internal training within the RCMP, block training, in-service training, leadership, executive training and so on because the Depot has the capacity to deal with that increase from an infrastructure and human resource perspective.

Senator Lang: From the point of view of applications to join the RCMP, are we receiving more applications than positions that we need now, or are we filling capacity?

Mr. Brown: Deputy Commissioner Peter Martin probably spoke about this item last week. We have had an intensive recruiting program that has been ongoing for the last little while. That recruiting initiative has yielded high numbers, but not only high numbers. More important is the competencies that came through the door. The level of people who are applying to join the RCMP is phenomenal.

Mr. Smart and I are fortunate because we are the recipients of those competencies. The level of people joining is high. I am sure that, because of that recruiting initiative, right now we are meeting the needs. We probably have more people on the list than we are able to enroll, when we look at the numbers issue again.

Senator Lang: That is a nice position to be in.

Mr. Brown: That is a comfortable position to be in. The citizens of Canada will benefit because we will be in a position to choose the people that we feel are the right people to join this organization to further what we are trying to do as an organization in transition as we all know.

Senator Lang: I want to move to one other area and that is the question of minorities.

At any given time, if I went to Depot, are your gender differences roughly 80 to 20 or 83 to 17, where women are the 17 per cent? Are those the numbers, generally?

Mr. Smart: Yes.

Senator Lang: I see you have exceeded your visible minority recruitment from what was projected for this year, but you are down in the area of First Nations. In the recruitment of future applicants, are you doing more to try to attract First Nations into the force? That begs the question of what educational backgrounds are required. Do you have any comments on that subject?

Mr. Brown: Absolutely; you have highlighted that nothing is perfect in any organization. We need to put more focus on that area; namely, on the hiring of Aboriginal people.

We had two troops — one last year — of Aboriginal youth that came to Depot for a three-week orientation period. They then go out in the field and work alongside regular members. Of those numbers, right now 21 in the first group are applicants within the RCMP and are going through the process. This year, this

Nous devons être en position de réagir, comme le disait le sénateur Nolin. Nous pouvons traiter 72 troupes par année. Si nous formons 30 ou 35 troupes de cadets par année, il nous reste de la capacité pour les organismes fédéraux, pour la formation interne à la GRC, la formation par bloc, la formation en service, le leadership, la formation de cadres, et cetera, car la Division Dépôt a l'infrastructure et les ressources humaines voulues pour absorber cette augmentation.

Le sénateur Lang : En termes de candidatures à la GRC, est-ce que nous recevons plus de candidatures que nous n'avons de postes à combler actuellement? Est-ce que nous recrutons au maximum?

M. Brown : Le sous-commissaire Martin en a probablement parlé la semaine dernière. Nous avons mené pendant un certain temps un programme de recrutement intensif. Cette initiative de recrutement a produit des nombres élevés, mais pas seulement cela. Ce qui est plus important encore, ce sont les compétences que nous avons attirées. Les candidats à la GRC sont d'un niveau phénoménal.

M. Smart et moi-même avons de la chance parce que nous accueillons ces talents. Le niveau des candidats est élevé. Je suis certain que, grâce à cette initiative de recrutement, nous répondons actuellement aux besoins. Nous avons probablement plus de gens sur les listes que nous ne pouvons en embaucher, si nous regardons les chiffres.

Le sénateur Lang : Ce n'est pas mauvais.

M. Brown : Oui, c'est bien. Les citoyens du Canada en bénéficieront parce que nous serons en mesure de choisir ceux qui nous paraissent avoir les qualités voulues pour l'organisation, pour appuyer ce que nous essayons de faire en tant qu'organisation en transition.

Le sénateur Lang : Je veux parler d'autre chose, des minorités.

Si j'allais au Dépôt, la répartition des sexes serait d'environ 80, 20 ou 83, 17? Et les femmes représenteraient 17 p. 100? Ce sont là les chiffres, en gros?

M. Smart : Oui.

Le sénateur Lang : Je vois que vous avez dépassé la cible de recrutement pour les minorités visibles cette année, mais que vous n'avez pas suffisamment de représentants des Premières nations. Pour le recrutement futur, est-ce que vous essayez d'attirer plus de membres des Premières nations? Il faut se demander quelles études on exigera de ces candidats. Qu'est-ce que vous pouvez nous dire à ce sujet?

M. Brown : En effet. Vous venez de montrer que rien n'est jamais parfait dans une organisation. Nous devons insister sur cet aspect, c'est-à-dire recruter des Autochtones.

Nous avons eu deux troupes — dont une l'an dernier — de jeunes Autochtones venus au Dépôt pour une période d'orientation de trois semaines. Ils sont ensuite envoyés sur le terrain et travaillent avec les membres réguliers. Parmi ces Autochtones, 21 membres du premier groupe ont posé leur

particular summer, we put through another troop of 32 summer students. Out of that 32, 22 are applicants within the RCMP. They are in the process somewhere.

As you can probably appreciate, the process goes more quickly for some than others. Obviously, there is an interview process, a polygraph process and exam process. We have a mentorship program as well, focused on assisting individuals in preparing for the RCMP police recruiting test that they have to take.

I have a success story of a cadet, and I know this cadet well. A cadet by the name of Desmond Jackson was in that first summer troop. He graduated two weeks ago. In fact, he spoke at the memorial service and was a cadet who led his troop with respect to his leadership abilities within the troop. He started off in a summer student program for the three weeks. He went out in the field. He honed his skills and came back to Depot and performed extremely well as a cadet.

We know as an organization that we need to focus our efforts more in that particular area but, overall, as an organization, we continually bring in Aboriginal youth within the RCMP. Our numbers are increasing steadily. However, if we were to aim for a specific number, the last number of years we have had some difficulty recruiting them.

If I go back to Deputy Martin's area in recruiting, that area is one we are aware of and an area where we are focusing our efforts. I am sure that the efforts in the areas we are focusing on will yield results within the next couple of years, and we will see our overall numbers increase.

If I look at Depot as a capacity, presently almost nine per cent of our regular and civilian member employees at Depot are Aboriginal. We also have about nine per cent who are of a visible minority, and 28 per cent that are female.

At Depot, as a division, we take this issue seriously. In other words, when a cadet comes into Depot Division, what do they see? They see a good representation of the organization in front of them. They are good role models for others that come in, whether they come in through a summer student program, an orientation program or the like.

Senator Lang: That information was good to hear. I have no doubt that your numbers will increase substantially in the next couple of years, especially with the troops that you already have on hand.

The Chair: Assistant commissioner, what did David Brown say regarding vacancies in the RCMP? What comments did he make about vacancies in the Brown reports?

Mr. Brown: What comments did he make regarding the members being overworked and stressed with respect to the vacancies?

The Chair: Yes, and what did he say about what he experienced when he went through every detachment.

candidature à la GRC, et leur demande progresse. Cette année, cet été, nous avons eu une autre troupe de 32 stagiaires, et 22 d'entre eux ont posé leur candidature à la GRC. Ces candidatures sont en traitement.

Vous le reconnaîtrez sans doute, le processus est plus rapide dans certains cas. Évidemment, il y a les entrevues, le polygraphe et l'examen. Nous avons également un programme de mentorat destiné à aider les candidats à se préparer au test de recrutement de la GRC, qu'ils doivent passer.

J'ai un cas pour illustrer mon propos. Je connais bien ce cadet, qui s'appelle Desmond Jackson. Il a fait partie de la première troupe de l'été. Il a terminé la formation il y a deux semaines. De fait, il a pris la parole à un service commémoratif et il a fait preuve de leadership au sein de sa troupe. Il a commencé le programme d'été de trois semaines. Il est allé sur le terrain. Il a perfectionné ses compétences et il est revenu au Dépôt où il a donné un très bon rendement comme cadet.

Notre organisation sait qu'elle doit faire porter ses efforts sur ce secteur particulier, mais dans l'ensemble nous essayons continuellement d'attirer de jeunes Autochtones à la GRC. Leur nombre augmente sans cesse. Toutefois, si nous devions viser une cible précise, ces dernières années, nous avons de la difficulté à les recruter.

Je reviens à la spécialité du commissaire Martin, le recrutement. Nous sommes conscients de ce problème et nous y concentrons nos efforts. Je suis certain que nous obtiendrons des résultats d'ici deux ou trois ans et que les nombres vont augmenter.

À la Division Dépôt, actuellement, près de 9 p. 100 des membres réguliers et des employés civils sont autochtones. Nous avons aussi environ 9 p. 100 de membres de minorités visibles et 28 p. 100 de femmes.

À la Division Dépôt, nous prenons la question au sérieux. Autrement dit, lorsqu'un cadet arrive à la Division, que voit-il? Un échantillon représentatif de l'organisation. Ce sont de bons modèles pour ceux qui arrivent dans le cadre du programme d'été pour étudiants, d'un programme d'orientation quelconque ou autrement.

Le sénateur Lang : Je suis heureux d'entendre cela. Je suis certain que vos chiffres augmenteront sensiblement ces prochaines années, en particulier grâce aux troupes que vous avez déjà constituées.

Le président : Commissaire adjoint, qu'est-ce que David Brown a dit au sujet des vacances à la GRC? Quels étaient ses commentaires dans les rapports Brown?

M. Brown : Qu'est-ce qu'il a dit au sujet des membres qui étaient surmenés et stressés en raison du nombre de vacances?

Le président : Oui, et qu'est-ce qu'il a dit au sujet de ce qu'il avait vu dans chaque détachement.

Mr. Brown: He experienced the early signs of burnout with the members and disillusionment with the need to bring numbers up to speed. I think we have taken that need seriously with respect to bringing those numbers up to where they need to be at the divisions.

The Chair: Did he mention that every detachment he went into was between 25 per cent and 30 per cent short?

Mr. Brown: He did.

The Chair: Have you resolved that problem; is that situation no longer a problem?

Mr. Brown: I am probably not the best person to answer that question. I will leave it at that.

The Chair: If you do not want to go there, I do not want to push it.

We have received testimony in the committee that there are few vacancies in contract policing but lots of vacancies in federal policing.

Mr. Brown: Yes; obviously, federal policing is a different business line with a different funding model. I sit at Depot, which is, as I said, at the other end of the supply and demand chain. A lot of the federal positions are funded from the contract positions. If the organization decides to fill federal positions using contract positions where the skill sets are and where members build up skill sets, and there is a need then to backfill those contract positions, Depot is in a position to respond. That is my main concern.

The Chair: However, personnel are going from federal to contract because you have an obligation to keep contract positions as close to 100 per filled as you can. The vacancies in contract are around 2 per cent. Is that correct? Yet vacancies in federal are 10 times higher.

Mr. Brown: Vacancies are 10 times higher than in the contracts; yes, that is correct.

The Chair: You commented to Senator Lang a moment ago about visible minorities, females and Aboriginals. Yet, 7.1 per cent of the force currently is made up of visible minorities. What per cent of Canadians are visible minorities?

Mr. Brown: Right now? I am not sure.

The Chair: Is it about 50 per cent?

Mr. Brown: I do not think so.

The Chair: It is close.

Senator Day: In some cities.

The Chair: Is it plus or minus 5 per cent or 10 per cent?

Mr. Brown: Maybe; however, you have to take that in context, in all fairness. Not everyone wants to choose a career in policing. If we look at some of the visible minority groups in Canada, not all would choose a career in policing from the start. As people

M. Brown : Il a constaté les premiers symptômes d'épuisement professionnel et le désenchantement des membres causé par la pénurie d'effectifs. Je pense que nous avons reconnu le problème et nous avons augmenté les effectifs dans les divisions.

Le président : A-t-il dit que tous les détachements qu'il a visités étaient de 25 à 30 p. 100 en sous-effectif?

M. Brown : Oui.

Le président : Avez-vous réglé le problème?

M. Brown : Ce n'est probablement pas à moi qu'il faut poser la question. Je n'en dirai pas plus.

Le président : Si vous ne voulez pas en parler, je n'insiste pas.

Selon certains de nos témoins, il y a peu de vacances dans les services à contrat, mais un grand nombre dans le domaine de l'exécution des lois fédérales.

M. Brown : Oui, évidemment, l'exécution des lois fédérales est un autre domaine, avec un modèle de financement distinct. Je suis à la Division Dépôt, comme je l'ai dit, c'est à l'autre extrémité de la chaîne de l'offre et de la demande. Nombre de postes fédéraux sont financés grâce aux postes à contrat. Si l'organisation décide de combler des postes fédéraux en utilisant les titulaires de postes à contrat où il y a des compétences et où les membres acquièrent les compétences, et qu'il faut alors combler des postes à contrat, le Dépôt est en mesure d'intervenir. C'est ma principale préoccupation.

Le président : Pourtant, le personnel va des services fédéraux aux services à contrat, parce que vous avez l'obligation de maintenir un effectif de près de 100 p. 100 dans les postes à contrat. Les vacances pour les contrats sont d'environ 2 p. 100. Est-ce exact?

M. Brown : Il y a 10 fois plus de vacances dans les services fédéraux. Les vacances y sont 10 fois plus nombreuses que dans les contrats, oui, c'est exact.

Le président : Vous avez parlé avec le sénateur Lang, il y a un instant, des minorités visibles, des femmes et des Autochtones. Pourtant, 7,1 p. 100 des effectifs sont actuellement composés de membres de minorités visibles. Quel est le pourcentage de Canadiens membres de minorités visibles?

M. Brown : Actuellement? Je l'ignore.

Le président : Est-ce environ 50 p. 100?

M. Brown : Je ne le sais pas.

Le président : C'est à peu près cela.

Le sénateur Day : Dans certaines villes.

Le président : Plus ou moins 5 ou 10 p. 100?

M. Brown : Peut-être. Toutefois, il faut tenir compte du contexte. Soyez juste. Une carrière dans la police, ce n'est pas pour tout le monde. Dans certains groupes des minorités visibles au Canada, bien des gens ne s'intéressent pas à une carrière dans

arrive in the country and come to understand and know what we are as an organization — as I explained to Senator Lang earlier — I think those numbers will increase as well. We are starting to see that increase on an annual basis.

The Chair: It is disturbing to see your target for visible minorities at 5.2 per cent and you already have 7.1 per cent in the RCMP. Why are you aiming down rather than up with regard to visible minorities?

Mr. Brown: Depot is not. We are not the ones to set the numbers. They are set by human resources.

The Chair: It is fair enough. We have the deputy here.

Mr. Brown: I do not want to blame my boss.

The Chair: He is here and I am sure we can ask him to respond.

Senator Zimmer: As we discussed before we started, I am always delighted to see folks from Regina. I have a love-hate relationship with that famous swimming pool there. As I explained to you, I took my Lifesaving Society bronze medallion during my university years to go out and teach during the summer. By chance, one of my students — who was young at the time — was a senator sitting here today, Senator Wallin. The famous pool, as you know, was the last thing candidates had to pass. An RCMP officer was placed in the middle of the pool and the rookie was told to save the officer. The officer floated like a shark with the water below nose level. If the rookie got it wrong, the officer drowned; if the rookie got it right, the officer lived. I will always remember that pool.

Mr. Smart: We all have fond memories of that pool.

Senator Zimmer: Senator Wallin asked you questions about your funding. You almost seemed too happy. A number of challenges and controversies in recent years have been the subject of media reports, independent examinations, parliamentary discussions and reviews. Can you expand on the challenges and controversies you face today?

Mr. Brown: Is that challenges and controversies organizationally or at Depot?

Senator Zimmer: At both.

Mr. Brown: That question is a broad one.

If we look at and take seriously the Brown task force and its recommendations, and the RCMP Reform Implementation Council dealing with the organization from the point of view of trust, transparency, accountability, leadership and governance, those reports probably tell us some of the areas on which we need to focus.

As a commanding officer of one division across Canada, Depot Division, that area is the area on which I focus with cadets. As most of you know, Depot is the training ground where cadets are grounded. It takes place in the formative years of their induction

la police. À mesure que ces gens arrivent dans notre pays et qu'ils découvrent et comprennent ce que nous faisons comme organisation — comme je l'ai expliqué au sénateur Lang précédemment —, je crois que les chiffres augmenteront. Nous constatons déjà annuellement un début d'augmentation.

Le président : Il est troublant de voir que votre cible pour les minorités visibles est de 5,2 p. 100 alors que vous avez déjà 7,1 p. 100 dans la GRC. Pourquoi réduisez-vous votre objectif plutôt que de le relever dans le cas des minorités visibles?

M. Brown : Ce n'est pas le Dépôt qui le fait. Nous ne fixons pas les chiffres. Ces chiffres sont établis par les ressources humaines.

Le président : Cela est normal. Nous avons le sous-commissaire ici.

M. Brown : Je ne veux pas rejeter le blâme sur mon patron.

Le président : Il est ici, et je suis certain que nous pouvons lui demander de répondre.

Le sénateur Zimmer : Comme je vous le disais avant le début de la séance, je suis toujours ravi de rencontrer des gens de Regina. J'éprouve des sentiments contradictoires envers cette célèbre piscine. Comme je l'ai expliqué, j'ai obtenu ma médaille de bronze de sauveteur à l'époque où j'étudiais à l'université, pour enseigner pendant l'été là-bas. Par hasard, une de mes étudiantes — elle était jeune à l'époque — est maintenant sénateur et elle est ici aujourd'hui, c'est le sénateur Wallin. Cette célèbre piscine, vous le savez, était la dernière épreuve pour les candidats. Un agent de la GRC se tenait au milieu de la piscine, et la recrue devait lui sauver la vie. L'officier flottait comme un requin, l'eau lui arrivait juste sous le nez. Si la recrue s'y prenait mal, l'officier se noyait; si elle s'y prenait bien, l'officier survivait. Je n'oublierai jamais cette piscine.

M. Smart : Nous avons tous de beaux souvenirs de cette piscine.

Le sénateur Zimmer : Le sénateur Wallin vous a posé des questions sur le financement. Vous sembliez presque trop heureux. Ces dernières années, un certain nombre de problèmes et de controverses ont été commentés dans les médias et ont fait l'objet d'examens indépendants et de discussions et d'examens au Parlement. Pouvez-vous expliquer les défis et les controverses d'aujourd'hui?

M. Brown : Parlez-vous de l'organisation ou du Dépôt?

Le sénateur Zimmer : Des deux.

M. Brown : La question est vaste.

Si nous regardons bien les études du groupe de travail Brown et leurs recommandations ainsi que le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, qui s'intéresse aux questions de confiance, de transparence, de responsabilisation, de leadership et de gouvernance, nous saurons sans doute dans quel secteur nous devons intervenir.

Je commande une des divisions du Canada, la Division Dépôt, et c'est ce qui m'intéresse, les cadets. Comme vous le savez sans doute, le Dépôt est l'école où les cadets développent leur allégeance. Cela se fait pendant les années de formation,

into the organization with respect to history, tradition and expectations. Getting it right at Depot is of utmost importance for me.

I will not go into this area unless there is a need from the committee. Mr. Smart, my staff and I at Depot have been focused on what we can do to ensure that cadets leaving Depot and going into the field to start their field coaching program are cognizant of a series of items: the recommendations; the communication issues required; their requirements in leadership; and the transparency issue in answering questions on a one-on-one client-police officer situation at the detachment level or in the communities that they are working. Those are the challenges I am working on.

I had a conversation with the commissioner prior to going to Depot as a commanding officer. If am there as a commanding officer for three years and have 3,500 or 4,000 people going through the program, and if we get that training right, those people will understand where the organization needs to be to thrive within the next 20 years to 30 years. Those cadets are the future of the organization.

My challenge is to make Depot relevant and to make it the place where the cadets receive a good understanding of where the organization has been. Let us face it; it has not been all good. There are areas within the organization where we can improve.

We can teach that understanding at Depot in an environment of trust between them and me as a commanding officer and Mr. Smart as a training officer. If we get that right today, we are off to a good start.

That is my personal perspective of what the challenge is as commanding officer at Depot. The 1,000 or 1,500 cadets that graduate at the end of each year need to be on the right track. They are people that some of you may need to police in communities across this country.

Senator Zimmer: How do you treat applicants applying to enter the program that have a criminal record?

Mr. Brown: They do not enter.

Senator Zimmer: Is it zero tolerance?

Mr. Brown: Yes, it is zero tolerance.

Senator Banks: In reference to a question Senator Wallin asked, I want to point out that post-secondary education is not a requirement for entering the Senate of Canada.

Senator Wallin: Thank goodness.

Senator Banks: You talked about taking on contract work to train people from other agencies, the Canada Border Services Agency in particular. You do not take the lead on that training, but support it. We were given to understand that the firearms training candidates to be armed CBSA officers would receive is RCMP arms training. This training was a great concern of ours.

Mr. Brown: That is correct.

Senator Banks: Does the RCMP train the CBSA officers?

lorsqu'ils entrent dans l'organisation, ils apprennent l'histoire, la tradition et les attentes. Une bonne formation au Dépôt est d'une extrême importance, selon moi.

Je ne vais pas aborder la question, à moins que le comité le demande. M. Smart, mon personnel et moi-même, au Dépôt, nous nous concentrons sur ce que nous pouvons faire pour que, lorsqu'ils quittent le Dépôt et entament la formation pratique, les cadets connaissent divers éléments : les recommandations, les questions de communication, les attentes en termes de leadership, la transparence lorsqu'il faut répondre à des questions dans une situation où client et policier se parlent sans témoin au niveau du détachement ou de la collectivité. Ce sont là les défis qui m'intéressent.

J'ai parlé au commissaire avant de prendre le commandement du Dépôt. Si je commande la Division pendant trois ans et que je fais suivre le programme à 3 500 ou 4 000 personnes, et si nous offrons une bonne formation, ces personnes comprendront ce que l'organisation doit faire pour prospérer au cours des 20 ou 30 prochaines années. Ces cadets sont l'avenir de notre organisation.

Mon défi consiste à rendre le Dépôt pertinent, à en faire un lieu où les cadets apprennent les origines de l'organisation. Soyons francs; il n'y a pas que du bon. Il y a des secteurs de l'organisation que nous pouvons améliorer.

Nous pouvons arriver à cette compréhension au Dépôt dans un contexte de confiance entre les cadets, moi, le commandant, et M. Smart, l'agent de formation. Si nous travaillons bien aujourd'hui, nous aurons un bon départ.

C'est mon opinion personnelle au sujet du défi, en tant que commandant du Dépôt. Les 1 000 ou 1 500 cadets qui suivent la formation chaque année doivent partir du bon pied. Certains d'entre vous comptent sur eux pour maintenir l'ordre dans leur collectivité au pays.

Le sénateur Zimmer : Qu'est-ce que vous faites des candidats au programme qui ont un casier judiciaire?

M. Brown : Ils sont refusés.

Le sénateur Zimmer : Vous avez une politique de tolérance zéro?

M. Brown : En effet, tolérance zéro.

Le sénateur Banks : Pour revenir à une question du sénateur Wallin, je veux souligner qu'un diplôme d'éducation postsecondaire n'est pas un critère d'admissibilité au Sénat du Canada.

Le sénateur Wallin : Dieu merci!

Le sénateur Banks : Vous avez parlé de contrat pour former du personnel d'autres organisations, l'Agence des services frontaliers du Canada en particulier. Vous n'êtes pas responsable de cette formation, mais vous l'appuyez. On nous a dit que les candidats aux postes d'agents armés de l'ASFC recevront leur formation au tir à la GRC. Cette formation nous préoccupe beaucoup.

M. Brown : C'est exact.

Le sénateur Banks : La GRC forme-t-elle les agents de l'ASFC?

Mr. Brown: They have the same training standards. The training fits into their particular components.

Senator Banks: By the same trainers?

Mr. Brown: By ours, in the majority.

The Chair: You are training instructors now rather than each individual.

Mr. Brown: There are two groups. The ones that came to Depot previously were trained by our instructors. As CBSA increased its training, I believe it became a train- the-trainer model. In other words, the CBSA instructors come to Depot and are taught by our instructors. They would have the exact same set of standards. Then, they go to a firearms area somewhere to train their people in a competent manner. That is how the training unfolded.

Senator Banks: Is it to your standards?

Mr. Smart: Yes, that is our understanding. It is our course of fire and the RCMP standard.

Senator Banks: Good.

You both said that nothing in the present regime at Depot has diminished the training in any way. The increased capacity has not diminished in any way the level of training. I want you to reassure us in that respect. The length of time that recruits used to spend at Depot was longer than it is now.

Mr. Brown: It used to be 26 weeks; now it is 24.

Senator Banks: Is that the only difference?

Mr. Brown: Yes.

Mr. Smart: It went through a cycle. Historically it was 27 weeks, then 26 weeks. It went as low as 22 weeks and now it is back to 24 weeks. It has been 24 weeks since 1999, if my memory serves me correctly.

Senator Banks: The difference is not significant.

Mr. Smart: Having said that, within the 24 weeks, the program evolves and changes. If there is a requirement for enhancements, if there are policy changes or any of those things, those changes are reflected in the Cadet Training Program so training is relevant and current.

Senator Banks: I have the same question on mentors. You said there is a requirement that mentors have a minimum of two years of experience. Was the minimum requirement in the past longer than that? Are you confident that someone who has graduated from Depot two years ago is able to be a mentor?

Mr. Brown: We do not use the term "mentor," to be truthful. We use "field coach." Mentor has a different connotation. A mentor can be a person who is channelling someone's career, et cetera. Coach is more specific with respect to skill sets required.

Senator Banks: The approach is, here is how you do it.

M. Brown : Ils utilisent les mêmes normes de formation. La formation s'inscrit dans leurs composantes.

Le sénateur Banks : Ils ont les mêmes formateurs?

M. Brown : Les nôtres, principalement.

Le président : Vous formez maintenant des instructeurs plutôt que des agents.

M. Brown : Il y a deux groupes. Ceux qui sont déjà venus au Dépôt ont suivi la formation de nos instructeurs. Quand l'ASFC a intensifié la formation, je crois que nous sommes passés à un modèle de formation des formateurs. Autrement dit, les instructeurs de l'ASFC viennent au Dépôt et sont formés par nos instructeurs. Ils ont exactement le même ensemble de normes. Ils vont ensuite dans des installations de tir pour former leur personnel avec compétence. C'est ainsi que la formation est assurée.

Le sénateur Banks : Elle répond à vos normes?

M. Smart : Oui, je le pense. On utilise notre cours de tir et la norme de la GRC.

Le sénateur Banks : Bien.

Vous dites tous deux que rien dans le régime actuel à la Division Dépôt ne limite la formation. La capacité accrue n'a pas nui au niveau de la formation. Je veux des assurances à cet égard. Autrefois, les recrues passaient plus de temps qu'aujourd'hui au Dépôt.

M. Brown : Ils y restaient 26 semaines; et aujourd'hui, c'est 24.

Le sénateur Banks : C'est la seule différence?

M. Brown : Oui.

M. Smart : Cela a varié. Autrefois, la formation était de 27 semaines, puis elle a été de 26 semaines. Elle est tombée à 22 semaines, et maintenant elle est revenue à 24. Elle est de 24 semaines depuis 1999, si je me souviens bien.

Le sénateur Banks : La différence est négligeable.

M. Smart : Cela dit, pendant ces 24 semaines, le programme évolue. S'il faut l'améliorer, s'il y a des changements de politique, ce genre de choses, ces changements sont intégrés au Programme de formation des cadets de sorte que la formation conserve sa pertinence.

Le sénateur Banks : Je me pose la même question au sujet des mentors. Vous avez dit que les mentors devaient avoir au moins deux années d'expérience. L'exigence minimale autrefois était-elle plus stricte? Croyez-vous que quelqu'un qui est sorti du Dépôt il y a deux ans peut agir comme mentor?

M. Brown : Nous ne parlons pas de mentors, mais bien de moniteurs de formation pratique. Les mentors, c'est autre chose. Un mentor peut être une personne qui oriente la carrière, et cetera. L'encadrement, cela porte plus précisément sur l'ensemble des compétences requises.

Le sénateur Banks : Vous montrez comment il faut s'y prendre.

Mr. Brown: We have a minimum standard. As we said earlier, a 34-year-old person with a previous life elsewhere in another military school or wherever the case may be, who has two years experience as a police officer in the RCMP, is capable of being a field coach.

Field coaches are chosen based on a variety of issues. We need to have a set of standards somewhere. The minimum is two years.

Again, it comes back to capacity as well. In the last three or four years, we have graduated a lot of people from Depot; probably close to 5,000 people in less than four years.

No doubt the age group that has gone through Depot is younger with respect to service. I am totally confident with respect to the abilities of the field coaches to be able to coach those individuals in that particular area.

As I said earlier, my son is a member. I am confident in the training that he had, and even more confident with respect to the field coaching that he received in the field. He had about three years' service when he was a field coach himself, training others. Some people say that three years prior to that we would not give him the keys to the car. Field coaches have had a lot of training and experience under their belts in some of those areas in those two or three years.

I think the program is working well with respect to field coaching. I am hesitant to use the term "mentoring" because it does not have the same connotation within the RCMP, as we have said.

Senator Banks: When a new constable goes to Okotoks, does the constable have a one-on-one relationship with field coaches?

Mr. Brown: It is one on one. The cadets know who their field coach is before they leave Depot. They start the relationship before they leave. There was a cadet who left and went to Okotoks. He made contact with his field coach; everything from logistics to the requirements of the community to finding a house and so on. When the cadet arrives there, the field coach receives the training file from Depot. Coaches will know the competency level of the cadet with respect to communications skills, driving, shooting skills and the like.

The training is not totally tailored, because every cadet has to reach a level of competency in all areas. However, based on our training file for a cadet, if there is a specific requirement to pay particular attention in one area, the field coach will do it. That field coach will stay with that cadet all through the six-month period. However, obviously, someone may be transferred in the middle of that period or become sick and the cadet will be passed on to someone else. That situation is the exception as opposed to the rule. That is not the way the program is designed.

Senator Banks: You talked about field coaching being a part of training; six months in Depot and six months in field coaching. Does the second part of that training also fall under Depot's control and direction?

M. Brown : Nous avons une norme minimale. Comme nous l'avons dit, une personne de 34 ans qui a fait autre chose, dans un collège militaire ou ailleurs, et qui a deux années d'expérience du travail policier dans la GRC est en mesure d'assurer la formation pratique.

Les moniteurs de formation pratique sont choisis en fonction de divers critères. Nous devons avoir un ensemble de normes. Le minimum est de deux ans.

Là encore, c'est une question de capacité. Depuis trois ou quatre ans, nous avons formé bien des candidats à la Division Dépôt, sans doute près de 5 000 personnes en moins de quatre ans.

Notre clientèle est aujourd'hui plus jeune, elle a moins d'années de service, cela est indéniable. Je suis toutefois convaincu que les moniteurs de formation pratique ont les compétences voulues pour encadrer ces personnes dans ce secteur particulier.

Comme je l'ai dit, mon fils est gendarme. Je suis certain qu'il a été bien formé, et plus certain encore en ce qui concerne la formation pratique qu'il a reçue. Il avait environ trois ans d'expérience lorsqu'il est devenu à son tour moniteur de formation pratique. Certaines personnes disent que trois ans plus tôt, nous ne pourrions même pas leur confier les clés de la voiture. Les moniteurs de formation pratique ont reçu une solide formation et ils ont acquis de l'expérience dans certains domaines au cours de ces deux ou trois ans.

Je crois que le Programme de formation pratique donne de bons résultats. J'hésiterais à utiliser le terme mentorat qui, comme nous l'avons dit, n'a pas le même sens à la GRC.

Le sénateur Banks : Quand un nouveau gendarme est envoyé à Okotoks, est-ce qu'il établit un rapport personnel avec les moniteurs?

M. Brown : C'est une relation personnelle. Les cadets savent qui est leur moniteur avant de quitter le Dépôt. Ils établissent la relation avant leur départ. Un de nos cadets a été envoyé à Okotoks. Il a communiqué avec son moniteur pour tout, de la logistique aux besoins de la collectivité et à la recherche d'habitation. Lorsque le cadet arrive, le moniteur reçoit le dossier de formation du Dépôt. Le moniteur est informé des compétences du cadet en matière de communications, de conduite, de tir, et cetera.

La formation n'est pas entièrement adaptée, parce que chaque cadet doit atteindre un certain niveau de compétence dans tous les secteurs d'activité. Toutefois, d'après le dossier de formation du cadet, s'il existe un besoin particulier dans un domaine, le moniteur y verra. Le moniteur suit le cadet pendant les six mois de la formation. Évidemment, il se peut que quelqu'un soit muté ou tombe malade au milieu de la période, et le cadet est alors confié à un nouveau moniteur, mais c'est l'exception plutôt que la règle. Ce n'est pas ainsi que le programme doit fonctionner.

Le sénateur Banks : Vous parlez de moniteur de formation pratique, six mois à la Division Dépôt et six mois sur le terrain. Est-ce que cette deuxième partie de la formation relève aussi du contrôle et des directives du Dépôt?

Mr. Brown: No; there is a point that Mr. Smart should speak to, because there is some connection, indirectly, with Depot, with respect to Mr. Smart's environment. I will let him answer that question.

Mr. Smart: I think Depot and the field coach program have an excellent relationship. Currently, the officer in charge of the national field coach program is Inspector Jamie Taplin. The Depot content of the Cadet Training Program is managed by a committee called the curriculum advisory committee. Jamie Taplin is a member of that committee. Whenever the field coach program meets, we ensure Depot has representation at any field coach meeting. There is a strong link between what happens at Depot and what happens post-graduation.

I will give you a small example in terms of how we communicate and relate, to ensure there is a link between what happens here and there.

For example, there is an online program called investigative communication. The program is a large, comprehensive piece of learning to build on some of the competencies in the field coach and cadet program. We have sat down together and looked at that material. Together, in partnership with the field coach program, we decided which two pieces were appropriate to add to the Cadet Training Program to enhance the existing program content, and which piece was to become a foundational piece and requirement of the graduate in his or her field coach program.

Whenever there is something like that, there is lots of communication between Jamie Taplin and his people and the people at Depot Division.

Senator Banks: You have referred, Mr. Brown — as has Senator Zimmer — to recent challenges and public concern about the RCMP and that every Canadian wants the RCMP to be our national icon, as it always has been. You have said that the police sciences and scenario training are a significant part of what goes on at Depot. I assume that, with respect to some of those criticisms and events that have taken place, new elements have been introduced into the police sciences and scenario training, without getting into the details of what they are.

You used the word "transition" today. We have heard — and sometimes used — the word "transformation" of the force in terms of the openness, transparency and trust that you talked about.

Are those changes that take place in Depot reflective of that transition and transformation?

Mr. Brown: We did not take the Cadet Training Program and put parts of the RCMP Reform Implementation Council in it. I have done much to ensure that the cadet population is aware of what is happening to the RCMP in transition. I personally meet with every graduating troop on the last week of training, one on one, where we discuss openly some of the challenges we have

M. Brown : Non. C'est une question qui intéresse M. Smart, car il y a un lien, indirect, avec le Dépôt, avec le contexte de M. Smart. Je le laisse répondre à la question.

M. Smart : Je crois que le Dépôt et le Programme de formation pratique entretiennent un excellent rapport. Actuellement, l'officier responsable du Programme national de formation pratique est l'inspecteur Jamie Taplin. Le contenu du Programme de formation des cadets au Dépôt est géré par un comité appelé le Comité consultatif du programme, et Jamie Taplin en est membre. Lorsque le personnel du Programme de formation pratique se réunit, nous veillons à ce que le Dépôt soit représenté. Il y a un lien solide entre ce qui se passe au Dépôt et ce qui se passe par la suite.

Je vous donne un exemple de la façon dont nous communiquons pour qu'il y ait un lien entre ce qui se passe ici et là-bas.

Par exemple, il existe un programme en ligne sur la communication d'enquête. Il contient une information importante, très détaillée, pour développer les compétences acquises dans le cadre du Programme de formation pratique et du Programme de formation des cadets. Nous avons examiné ensemble les documents. Ensemble, en partenariat avec le Programme de formation pratique, nous avons décidé quels étaient les deux éléments qui convenaient au Programme de formation des cadets pour améliorer le programme actuel, et quel était l'élément fondamental dont les stagiaires auraient besoin dans le Programme de formation pratique.

Pour les choses de ce genre, le personnel de la Division Dépôt et Jamie Taplin et son équipe collaborent étroitement.

Le sénateur Banks : Vous avez fait allusion, M. Brown — tout comme le sénateur Zimmer —, aux récentes difficultés et aux préoccupations publiques concernant la GRC ainsi qu'au fait que chaque Canadien voit encore la GRC comme un symbole national. Vous avez dit que les sciences policières et la formation fondée sur les scénarios étaient des éléments importants à la Division Dépôt. J'imagine que, suite à certains de ces reproches et de ces événements, de nouveaux éléments ont été ajoutés aux sciences policières et à la formation fondée sur les scénarios. Je ne vous demande pas d'entrer dans les détails.

Vous avez utilisé le mot transition, aujourd'hui. Nous avons aussi entendu — et parfois utilisé — le mot transformation relativement aux notions d'ouverture, de transparence et de confiance.

Est-ce que les changements, au Dépôt, reflètent cette transition et cette transformation?

M. Brown : Nous n'avons pas cherché à intégrer dans le Programme de formation des cadets des éléments du Conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC. J'ai pris des mesures pour que les cadets sachent ce qui se passe pendant la transition à la GRC. J'ai rencontré personnellement tous les membres des troupes de finissants pendant la dernière semaine de

faced in the last little while. We talk about the Brown task force, about the RCMP Reform Implementation Council, RIC, and about the main elements that need to be introduced.

I think the effort needs to go further. We do not only talk. We have made a lot of changes at Depot in the last little while to walk the talk — if I may use that expression — where we show that we are transparent and we exemplify leadership. I can go into some of those examples, if you wish. I will not if you do not want to. I can tell you that it is not as much incorporating all those things into the Cadet Training Program as it is a way of managing the academy, if you will; the way of managing Depot as a division with respect to exemplifying leadership at the level that both Mr. Smart and I work at, with respect to being transparent and open.

Cadets have access to me on any given day at Depot, whether they come into the office or send an email. They have access to Mr. Smart and the staff. We are open to the areas that we all know, as an organization, we need to improve. Communication is an area. They see how I communicate with the staff and the cadets. I do not need to say RIC tells us we need to communicate more effectively. If I communicate more effectively, they see it as a way of doing business and come to expect that level of communication in the field when they go out.

I hope that explanation provides clarification. If you need examples of the things we have done, I can give them to you afterwards.

To add one point, I wrote down a note before we started. When you talk about the field coaching program before cadets go out into the field, there is another program we deal with. Pathways is a program to give the cadets an understanding of some of the areas they may go into in the field. I will let Mr. Smart speak to that program, as it falls under the Cadet Training Program.

Mr. Smart: We have facilitators who assume responsibility and lead this program. They have a passion about the program. There are so many different business lines and opportunities within this organization. However, short term, if you think in terms of a cadet, a young man or woman who comes to Depot, the short-term exclusive focus is success in graduation.

However, we want them to gain an understanding of what opportunities exist in the organization. We try to run three times a year — so all the cadets have an opportunity to be exposed to them — presentations from different policy centres and business lines within the organization to provide insight for the cadets to potential career opportunities that exist for them. Examples include federal policing in a general sense, human smuggling, emergency response team, police dog services and the Aboriginal policing stream.

On weekends we have presentations where someone from that business line or policy centre comes in, and the presentation is well advertised among the cadet population. If a cadet has the

formation, un par un, pour discuter ouvertement de certains des défis auxquels nous faisons face depuis quelque temps. Nous parlons du groupe de travail Brown, du Conseil de mise en œuvre de la réforme au sein de la GRC — le CMR —, et des principaux éléments qu'il faut intégrer.

Je crois qu'il faut aller plus loin. Nous ne devons pas nous contenter de parler. Nous avons apporté bien des changements à la Division Dépôt ces derniers temps, nous prêchons par l'exemple — si je peux dire — pour montrer que nous sommes transparents et que nous donnons le ton. Je peux illustrer mon propos, si vous le voulez. Sinon, je ne le ferai pas. Je peux vous dire qu'il ne s'agit pas tant d'intégrer tout cela dans le Programme de formation des cadets que dans la gestion de l'école, en quelque sorte, dans la façon dont le Dépôt est géré comme division, pour faire preuve de leadership au niveau où M. Smart et moi-même travaillons, pour être transparents et ouverts.

Les cadets peuvent toujours communiquer avec moi au Dépôt, à mon bureau ou par courriel. Ils ont accès à M. Smart et au personnel. Nous sommes ouverts dans les domaines où nous savons tous que notre organisation doit s'améliorer. La communication est un de ces domaines. Ils voient comment je communique avec le personnel et les cadets. Je n'ai pas besoin de dire que le CMR nous demande de communiquer plus efficacement. Si je communique plus efficacement, ils voient que c'est ainsi que nous travaillons et ils s'attendent à ce niveau de communication sur le terrain, par la suite.

J'espère que cela vous éclaire. S'il vous faut des exemples de ce que nous avons fait, je peux vous en fournir ultérieurement.

J'ajouterai que j'ai rédigé une note avant de commencer. Vous parlez du Programme de formation pratique. Avant que les cadets n'y arrivent, nous leur offrons un autre programme. Le programme Sentiers aide les cadets à comprendre certains des domaines qui peuvent nous intéresser sur le terrain. Je laisserai M. Smart en parler, car cela relève du Programme de formation des cadets.

M. Smart : Nous avons des facilitateurs qui assument la responsabilité et la direction de ce programme. Ils le font avec passion. Il y a tant de domaines d'activités et d'occasions au sein de l'organisation. Évidemment, à court terme, pour les cadets, pour les jeunes hommes et les jeunes femmes qui arrivent à la Division Dépôt, le court terme porte exclusivement sur la réussite du cours.

Nous voulons toutefois qu'ils comprennent les possibilités qu'offre l'organisation. Nous essayons d'offrir trois programmes par année — pour que tous les cadets aient l'occasion de les suivre — des exposés de divers centres de politique et secteurs d'activités de l'organisation, pour donner aux cadets une idée des perspectives de carrière qui leur sont ouvertes. Nous parlons, entre autres, de l'exécution des lois fédérales en général, de la migration clandestine, de l'équipe d'intervention d'urgence, des services de chiens policiers et des services de police autochtones.

Les fins de semaine, nous organisons des exposés donnés par des représentants d'un secteur d'activité ou d'un centre de politique, et ces exposés sont bien annoncés auprès des cadets.

least bit of interest once they are past the field coach program and have developed the art, craft and skills of police work, and they are thinking of going into one of these lines, the presentation tells them the steps they need to take to develop themselves so they can shift and achieve that short-term goal in terms of career stream. We impress upon all cadets to take part in those kinds of presentations.

The Chair: So that I am clear on your testimony, Assistant Commissioner, you do not agree with David Brown's reports, then, where he expressed concern about having field coaches with only two years of experience?

Mr. Brown: Today, no: As a matter of fact, on Saturday afternoon at 10 after 5, I spoke with the corporal in charge of the field coaching program for the northwest region and asked specifically: Are we in line with respect to — and I have no concerns with respect to that.

It may very well be that a year or a year and a half ago, with the inception of the program, it was brought up that there were some growing pains with that program. I cannot answer that, to be honest. Today, however, I am confident that we are meeting the standards that are outlined within the policies of the RCMP, and that standard is that field coaches have the two years of service. I hope that all regions are applying it the same way across the board. As an organization, we take that standard seriously.

The Chair: What about David Brown's concern that field coaches had not themselves taken training in field coaching?

Mr. Brown: I cannot answer that question with respect to what the situation was then. I know that today, within the organization, we have — I do not even know if I have the numbers here.

Mr. Smart: I thought I heard a number of some 1,000 coaches have been trained within the last year. I could be wrong about the numbers. I thought I heard or read somewhere that there has been a vigorous training program in terms of that particular training course so people are positioned, prepared and ready to assume responsibility for the graduate.

The Chair: Can you get back to us with those numbers?

Mr. Smart: We certainly can, yes.

The Chair: We are looking for the numbers that have had the training, the numbers that still need to be trained and how many field coaches are available. If you have a throughput of 1,700 this year, do you have 1,700 field coaches, or are field coaches doubling up; something that might explain this situation to us. That information will be helpful.

Mr. Brown: Absolutely.

Senator Moore: I want to follow up with regard to the targets and recruits from the Aboriginal community. The target was 6.2 per cent and the actual is 1.7 cent, or in and around that number. That is the report we have. Are we talking about the same numbers here?

Si un cadet a un intérêt, après Programme de formation pratique, et qu'il a développé un talent, une habileté et des compétences pour le travail policier, s'il envisage de se lancer dans un de ces secteurs, l'exposé lui montre ce qu'il faut faire pour y parvenir, pour qu'il puisse atteindre cet objectif à court terme dans sa carrière. Nous signifions à tous les cadets que ces exposés en valent vraiment la peine.

Le président : Une précision, commissaire adjoint. Est-ce à dire que vous n'endossez pas les rapports de David Brown, qui s'inquiète du fait que les moniteurs de formation pratique n'ont que deux années d'expérience?

M. Brown : Aujourd'hui, non. De fait, samedi après-midi, à 17 h 10, j'ai parlé avec le caporal responsable du Programme de formation pratique pour la région du nord-ouest et je lui ai demandé ce qu'il en était. Je n'ai aucune inquiétude à ce sujet.

Il est fort possible qu'il y a un an ou un an et demi, au début du programme, la question ait été soulevée et qu'il ait existé des difficultés. Je ne peux pas le dire, en toute honnêteté. Aujourd'hui, toutefois, je crois que nous respectons les normes définies dans les politiques de la GRC, c'est-à-dire que les moniteurs de formation pratique comptent deux années de service. J'espère que toutes les régions appliquent cette norme. Notre organisation accorde beaucoup d'importance à cette norme.

Le président : Et l'inquiétude de David Brown au sujet des moniteurs de formation pratique qui n'avaient pas eux-mêmes suivi cette formation?

M. Brown : Je ne peux pas répondre à cette question pour le passé. Je sais qu'aujourd'hui, dans l'organisation, nous avons... je ne sais pas si j'ai les chiffres ici.

M. Smart : Je crois avoir entendu dire qu'environ 1 000 moniteurs avaient suivi la formation l'an dernier. Je me trompe peut-être. Je crois avoir entendu ou lu quelque part qu'il y avait un programme de formation dynamique pour cette formation particulière, afin que le personnel soit disposé et prêt à assumer la responsabilité des finissants.

Le président : Pourriez-vous nous communiquer ces chiffres?

M. Smart : Certainement, oui.

Le président : Nous voulons savoir combien ont suivi la formation, combien doivent être formés et combien de moniteurs de formation pratique sont disponibles. Si vous avez formé 1 700 cadets cette année, est-ce que vous avez 1 700 moniteurs de formation pratique ou les moniteurs doivent-ils suivre plus d'un cadet? Parfois, cela peut expliquer la situation. Cette information nous serait utile.

M. Brown : Certainement.

Le sénateur Moore : Je vais enchaîner sur le sujet des cibles et des recrues autochtones. La cible était de 6,2 p. 100 et le résultat est de 1,7 pour cent, ou à peu près. C'est ce qu'on nous dit. Avons-nous les mêmes chiffres, ici?

Mr. Brown: I do not think so. I think the actual number was 2.7 per cent last year.

Senator Moore: We were told the actual number was 1.7 per cent.

The Chair: The document is dated December 31.

Mr. Brown: The numbers that I have in front of me are for fiscal year 2007-08.

The Chair: We had those numbers as well.

Mr. Brown: There were 2.8 per cent men and 1.3 per cent women, with respect to Aboriginal cadets that were enrolled.

The Chair: Correct, but the total number of Aboriginals in the force is 7.5 per cent. The target for the year was 6.2 per cent, which was another example of targeting down.

Mr. Brown: I have cadet totals. Actually, I do have the numbers for the Aboriginal force overall.

The Chair: It comes to 7.5 per cent.

Mr. Brown: I have 7.7 per cent of all regular members are Aboriginal.

Senator Moore: Is that members or total workforce, including civilians?

Mr. Brown: Those are regular, uniformed members. For civilian members, it is 3 per cent.

Senator Moore: I am thinking about the 6-per-cent target and what we achieved. The Aboriginal sector of our population is the fastest growing, so why did we have that result?

Mr. Brown: This is my personal opinion. I do not have the total facts based on that.

Senator Moore: We are coming around to, depending on whose figures you look at, 25 per cent to 30 per cent of what we had hoped. Are there any answers?

Mr. Brown: Right off the bat, I think we need to work harder in the Aboriginal communities to allow them to see the RCMP as a career of choice. I am not sure that in all the Aboriginal communities across Canada that career is something they see as a possibility. Obviously, there is an awareness factor.

To be truthful, we need to start working with a much younger population, as opposed to waiting until someone is 17 or 18 to apply to the RCMP. We need to focus on that issue when they are a lot younger. The RCMP is focusing on many of those areas to zero in on that problem.

In many of the Aboriginal communities, my understanding is that the RCMP is not seen as a career choice.

Senator Moore: Are some of the Aboriginal youth taking part in your summer student program?

Mr. Brown: Two troops are all Aboriginal, the two troops I mentioned earlier.

M. Brown : Je ne le pense pas. Je crois que c'était 2,7 p. 100 l'an dernier.

Le sénateur Moore : On nous dit qu'en réalité, c'était 1,7 p. 100.

Le président : Le document est en date du 31 décembre.

M. Brown : Les chiffres que j'ai sous les yeux sont pour l'exercice 2007-2008.

Le président : Nous avons nous aussi ces chiffres.

M. Brown : Il y avait 2,8 p. 100 d'hommes et 1,3 p. 100 de femmes chez les cadets autochtones qui se sont enrôlés.

Le président : C'est exact, mais l'effectif autochtone total à la GRC est de 7,5 p. 100. La cible pour l'année était de 6,2 p. 100, et c'est un autre exemple de réduction des cibles.

M. Brown : J'ai le total pour les cadets. De fait, j'ai les chiffres pour l'ensemble des Autochtones dans la GRC.

Le président : Ils représentent 7,5 p. 100 de l'effectif.

M. Brown : Selon mes chiffres, 7,7 p. 100 des membres réguliers sont autochtones.

Le sénateur Moore : Est-ce qu'il s'agit des membres ou de l'effectif total, y compris les civils?

M. Brown : Ce sont les membres réguliers, en uniforme. Pour les civils, c'est 3 p. 100.

Le sénateur Moore : Je pense à la cible de 6 p. 100 et aux résultats obtenus. La population autochtone est en croissance rapide, alors comment expliquez-vous ces résultats?

M. Brown : J'ai une opinion personnelle. Je n'ai pas les faits.

Le sénateur Moore : Selon les chiffres que vous choisissez de retenir, nous arrivons à 25 ou 30 p. 100 de la cible. Avons-nous des réponses?

M. Brown : Au pied levé, je crois que nous devons faire plus dans les collectivités autochtones pour montrer que la GRC offre des perspectives de carrière intéressantes. Je ne suis pas convaincu que, dans toutes les collectivités autochtones du Canada, une carrière dans la police soit considérée comme une possibilité. Évidemment, il y a la question de la sensibilisation.

Pour tout dire, nous devons travailler auprès d'une population beaucoup plus jeune et non pas attendre que quelqu'un ait 17 ou 18 ans pour poser sa candidature à la GRC. Il nous faut nous attaquer à la question lorsqu'ils sont beaucoup plus jeunes. La GRC se concentre sur nombre de ces aspects pour bien comprendre le problème.

Dans de nombreuses collectivités autochtones, je sais que la GRC n'est pas considérée comme un choix de carrière.

Le sénateur Moore : Y a-t-il des jeunes Autochtones qui participent au programme d'été pour étudiants?

M. Brown : Deux troupes sont composées d'Autochtones, les deux troupes dont j'ai parlé plus tôt.

Mr. Smart: That program is annual. The Aboriginal Youth Training Program occurs annually, and it is a three-week training program that takes place at Depot.

Mr. Brown: There were 58 summer students who were all Aboriginal and came to Depot.

Mr. Smart: As Mr. Brown said, there are challenges, and more work must be done in terms of attracting the youth of First Nations communities. We recently had a visit at Depot of grand chiefs from the province of Manitoba. It was a good visit because we had an opportunity to spend a day and a half with this group of people to look at the program content relative specifically to First Nations policing but also, how transferable the skills were from one community to another are. Then the grand chiefs had a chance to talk to cadets to experience different pieces of the program.

When we have those kinds of opportunities and they see first-hand what takes place, it dispels some of the myths, and enhances and opens up lines of communication. Post-visit, we received positive feedback from the grand chiefs. In fact, we had a following visit a couple of months later when one came back for the graduation of one of their relatives, and we offered him an opportunity to make an address at the graduation that night.

In terms of "K" division in the province of Alberta, we had an opportunity at two different times to host the Commanding Officer's Aboriginal Advisory Committee in order to enlighten them as to what takes place at Depot in terms of pieces of the program specific to, but everything is relevant to, the needs of all communities. Those kinds of events, such as educating First Nations leaders and First Nations people who are part of advisory committees dispels myths and allows people to see that we are on the right track.

Senator Moore: You are leading into an area I was intending to ask about. With respect to the Aboriginal cadets, I suppose it relates to any cadet, if they are stationed on a reserve or a detachment that includes a reserve, are they given any special training in consideration of the reserve, and the customs and traditions of the reserve? If so, do you bring elders in from wherever — not necessarily from that community — to give this counselling and maybe provide input that you mentioned?

Mr. Smart: I can answer that question in two parts. A foundational piece of the Cadet Training Program itself, one of the Aboriginal components, is the fact that we bring in an elder and the elder spends an hour and a half with every cadet troop. The cadets gain insight. That is not the only piece specific to Aboriginal communities.

As part of the field coach program, every graduate prepares a community profile. If the graduate is transferred to a Ukrainian or First Nations community, the graduate is tasked with finding out the uniqueness of that community and to find inroads and build bridges with the people the graduate serves.

M. Smart : Il s'agit d'un programme annuel. Un Programme de formation des jeunes Autochtones est offert annuellement, c'est un programme de trois semaines qui se déroule au Dépôt.

M. Brown : Nous avons eu 58 étudiants autochtones qui sont venus au Dépôt l'été dernier.

M. Smart : Comme l'a dit M. Brown, cela n'est pas facile, il faut travailler plus fort pour attirer les jeunes des collectivités des Premières nations. Nous avons récemment accueilli au Dépôt les grands chefs du Manitoba. Cette visite a eu beaucoup de succès, car nous avons pu passer un jour et demi avec ce groupe pour examiner le contenu du programme en fonction précisément des services policiers des Premières nations, mais aussi de la transférabilité des compétences entre les collectivités. Et les grands chefs ont eu l'occasion de parler aux cadets et d'examiner divers éléments du programme.

Lorsque nous pouvons leur montrer directement ce qui se passe, nous réfutons bien des mythes et nous améliorons la communication. Après la visite, nous avons reçu une rétroaction positive des grands chefs. De fait, il y a eu une autre visite deux ou trois mois plus tard, un des chefs est revenu pour assister à la cérémonie de fin de cours de l'un de ses parents, et nous lui avons donné l'occasion de prendre la parole ce soir-là.

À la division K, en Alberta, nous avons eu deux fois le plaisir d'accueillir le commandant du Comité consultatif autochtone pour lui expliquer ce qui se passe à la Division Dépôt et les éléments de programme spécifiques — mais tout est pertinent — aux besoins de toutes les collectivités. Ce genre d'activités, l'information des dirigeants des Premières nations et des Autochtones qui sont membres des comités consultatifs, tout cela fait disparaître les mythes et permet aux gens de voir que nous sommes sur la bonne voie.

Le sénateur Moore : Vous abordez un domaine qui m'intéresse. Au sujet des cadets autochtones, et j'imagine que cela s'applique à tous les cadets s'ils sont stationnés dans une réserve ou un détachement qui comprend une réserve... Est-ce qu'ils suivent une formation spéciale relativement à la réserve, aux coutumes et aux traditions de la réserve? Si oui, faites-vous appel aux aînés lorsque — pas nécessairement à ceux de cette collectivité... pour donner des conseils et peut-être faire des commentaires comme vous le mentionniez?

M. Smart : Je peux répondre à cette question en deux parties. Un élément fondamental du Programme de formation des cadets, un des volets autochtones, est le fait que nous faisons venir un aîné et que cet aîné consacre une heure et demie à chaque troupe de cadets. Les cadets sont sensibilisés. Ce n'est pas le seul élément spécifique aux collectivités autochtones.

Dans le cadre du Programme de formation pratique, chaque finissant dresse un profil de la collectivité. Qu'il soit envoyé dans une collectivité ukrainienne ou des Premières nations, il doit découvrir ce qui caractérise cette collectivité et les moyens de rejoindre la population qu'il sert.

If I were a detachment commander — I have worked in First Nations communities — I would seek out the elders and learn as much as I can about the traditions specific to that First Nation community. Those things exist within our operational units.

A graduate going to a First Nations community must prepare a community profile, and that work will be managed and directed by the commander and the field coach so the graduate is attuned to the needs of that community.

Senator Moore: They exist within the operating unit, the detachment, but is there any special section of the training program that deals with the Aboriginal considerations and cultures?

Mr. Smart: Our program?

Senator Moore: Yes, at Depot.

Mr. Smart: Absolutely; we have a module, I think it is module 10, specific to First Nations traditions and cultures. We look at traditions and cultures in terms of some of the profile issues, including the Indian Act and the residential school issues — some of the larger issues — to allow all the cadets to understand some of these things that are sensitive to First Nations people. We have a sweat lodge. The commanding officer has an Aboriginal advisory committee that is comprised of both staff. I am not sure who all is on it. The needs of our First Nations people are addressed specifically within the Cadet Training Program.

Mr. Brown: Let us not forget too that we have staff members that understand the First Nations people, and they mentor. We also have people who have worked on reserves who bring the skill sets back to the classrooms. That is where mentoring works, because it is not a coach; it is the actual staff members at Depot who have that skill set and who have worked in those areas. Then, they bring that experience into the classroom, in addition to the Cadet Training Program, which is prescribed in its approach.

Senator Moore: How many staff members at Depot are Aboriginal?

Mr. Brown: It is 8 per cent; and 8 per cent visible minorities.

Senator Moore: How many are in leading instruction positions?

Mr. Smart: Some of them are in senior, non-commissioned-officer positions, yes. In fact, one of the line officers at the division is a First Nations also, at the inspector level.

Senator Day: Gentlemen, thank you very much for being here. I am sorry we are not out visiting Depot again.

Mr. Brown: You are welcome, any time.

Senator Day: It has been several years since we visited Depot, Mr. Chair, and we seem to learn a lot more when we are on the ground and we see the cadets in class. We talked to some of the

Si j'étais commandant de détachement — j'ai travaillé dans des collectivités des Premières nations —, je solliciterais les conseils des aînés et j'essaierais d'en apprendre le plus possible au sujet des traditions de cette collectivité des Premières nations. Cela se fait dans nos unités opérationnelles.

Un finissant affecté à une collectivité des Premières nations doit établir le profil communautaire, et ce travail sera géré et dirigé par le commandant et par le moniteur de formation pratique, de sorte que le finissant sera sensibilisé aux besoins de cette collectivité.

Le sénateur Moore : Cela se fait à l'unité opérationnelle, au détachement, mais y a-t-il une partie du programme de formation qui porte sur les considérations et les cultures autochtones?

M. Smart : Dans notre programme?

Le sénateur Moore : Oui, à la Division Dépôt.

M. Smart : Parfaitement. Nous avons un module, je crois que c'est le module 10, consacré aux traditions et aux cultures des Premières nations. Nous examinons les traditions et les cultures en termes de grandes questions, y compris la Loi sur les Indiens et les pensionnats autochtones — certains des grands dossiers —, pour que tous les cadets puissent comprendre ces aspects délicats pour les Autochtones. Nous avons une suerie. Le commandant fait appel à un comité consultatif autochtone formé de membres du personnel. Je ne sais pas vraiment qui en fait partie. Les besoins de la population des Premières nations sont traités spécifiquement dans le Programme de formation des cadets.

M. Brown : N'oublions pas non plus que nous avons des membres qui comprennent les Premières nations, et ils font office de mentors. Nous avons aussi des gens qui ont travaillé dans les réserves et qui font profiter la classe de leur expérience. C'est là que le mentorat entre en jeu, ce ne sont pas des moniteurs; ce sont des membres du personnel du Dépôt qui ont ces compétences et qui ont travaillé dans ces secteurs. Ils apportent leur expérience dans la classe, et cela s'ajoute à la matière du Programme de formation des cadets, à ce qui est prévu dans cette approche.

Le sénateur Moore : Combien de membres du personnel au Dépôt sont Autochtones?

M. Brown : Huit pour cent; et 8 p. 100 sont membres de minorités visibles.

Le sénateur Moore : Combien sont affectés principalement à l'instruction?

M. Smart : Certains occupent des postes supérieurs, des postes de sous-officier. De fait, un des officiers hiérarchiques de la Division est membre d'une Première nation, il a un poste d'inspecteur.

Le sénateur Day : Messieurs, merci beaucoup d'être venus. Je suis désolé que nous ne puissions pas retourner au Dépôt.

M. Brown : Vous êtes toujours les bienvenus.

Le sénateur Day : Nous ne sommes pas allés à la Division Dépôt depuis des années, monsieur le président. Nous semblons en apprendre beaucoup plus quand nous sommes sur place et que

cadets at that time. I am hopeful, with the number of new members on this committee, that we will have an opportunity to do that again soon, chair.

Mr. Smart: We would truly welcome a visit by you, senator, and any members of the committee, for an in-depth examination of what goes on.

Senator Day: I very much appreciated the last time our committee had an opportunity to visit.

I have two or three points I want to clarify. The first clarification is the criminal record issue. You need not apply if you have a criminal record. What happens if the criminal record has been expunged?

Mr. Brown: As in a pardon?

Senator Day: Yes.

Mr. Brown: No problem.

Senator Day: Many people might be interested in knowing that information; young people with one indiscretion that has been forgiven.

Mr. Brown: That is right.

Senator Day: We seem to be going over already plowed ground here, but Deputy Commissioner Martin gave the committee those statistics that we have discussed with you. It may not be fair to ask you to explain why the number of women in the regular forces is 19.9 per cent, yet your target has been only 17 per cent for the last couple of years.

I thought maybe the reason is capacity at Depot. Maybe that is the reason you have cut down.

Mr. Brown: No.

Senator Day: You are trying to bring in fewer women. The only other explanation is that you have too many women in the force now, at 19 per cent. Can you explain that situation?

Mr. Brown: The target, I am sure, as the deputy probably explained, was a number that came from 2001, 2002, when we were looking at national averages.

Senator Wallin: Is that the labour force numbers?

Mr. Brown: It is the labour force numbers from 2001; that is right. Troops are comprised of 32 individuals. I can train a troop of 32 females or 16 females and 16 males. There is absolutely no difference with respect to makeup of the troops. We do not target a specific number to make a troop. The recruiting process is conducted across Canada in the exact same way. Whether it is a visible minority, female or male, the candidate goes through the process and has totally passed all the standards, if you will. In Ottawa, the troop load is put together and they come to Depot. It is certainly not a capacity issue at Depot with respect to us in any way, shape or form.

nous voyons les cadets en classe. Nous avions parlé à certains cadets, à l'époque. J'espère, compte tenu du nombre de nouveaux membres au sein du comité, que nous aurons bientôt l'occasion de refaire cette visite, monsieur le président.

M. Smart : Nous serions vraiment heureux de vous accueillir, monsieur le sénateur, vous et tous les membres du comité, pour examiner en profondeur ce qui se passe là-bas.

Le sénateur Day : J'ai trouvé notre dernière visite très utile.

Je voudrais préciser deux ou trois choses. Premièrement, parlons du casier judiciaire. Ne posez pas votre candidature si vous avez un casier. Que se passe-t-il si le casier a été expurgé?

M. Brown : À la suite d'un pardon?

Le sénateur Day : Oui.

M. Brown : Aucun problème.

Le sénateur Day : Bien des gens aimeraient le savoir, des jeunes qui ont fait une erreur et qui ont été pardonnés.

M. Brown : C'est vrai.

Le sénateur Day : Nous avons peut-être l'impression de revenir sur des sujets déjà examinés, mais le commissaire adjoint Martin a fourni au comité les statistiques dont nous avons discuté avec vous. Il n'est peut-être pas équitable de vous demander d'expliquer pourquoi, alors que le nombre de femmes dans les Forces régulières est de 19,9 p. 100, votre cible était de seulement 17 p. 100 ces deux ou trois dernières années.

Je croyais que c'était peut-être pour des raisons de capacité à la Division Dépôt. C'est peut-être pour cela que vous avez réduit votre cible.

M. Brown : Non.

Le sénateur Day : Vous essayez d'attirer moins de femmes. La seule autre explication serait que vous avez trop de femmes à l'effectif à l'heure actuelle, avec 19 p. 100. Pouvez-vous nous expliquer cela?

M. Brown : La cible, j'en suis certain, comme le sous-commissaire l'a probablement expliqué, a été fixée en 2001 ou en 2002, quand nous avons examiné les moyennes nationales.

Le sénateur Wallin : Est-ce que ce sont les chiffres de la main-d'œuvre?

M. Brown : Ce sont les chiffres de la main-d'œuvre en 2001, c'est exact. Il y a 32 cadets par troupe. Je peux former une troupe de 32 femmes ou de 16 femmes et 16 hommes. La composition de la troupe ne fait aucune différence. Nous ne ciblons pas un nombre précis pour constituer une troupe. Le processus de recrutement est mené dans tout le Canada exactement de la même façon. Qu'il s'agisse d'un membre de minorité visible, d'un homme ou d'une femme, le candidat suit le processus et doit satisfaire à tous les critères. La troupe est constituée à Ottawa et envoyée à la Division Dépôt. Ce n'est certainement pas une question de capacité au Dépôt, en aucun cas.

Senator Day: That is the important point we can learn from you: it is not a capacity issue.

Mr. Brown: Absolutely not.

Senator Day: With women, your target was almost 3 per cent below the actual numbers.

Mr. Brown: Yes.

Senator Day: I wanted to make the point. You may have an answer. Other than capacity, you are not in a position to help us on that question.

Mr. Brown: No; other than to say, again, it goes back to the point I spoke with Senator Kenny about as well. A career in policing does not necessarily attract a high percentage of women, although we saw an increasing number of people who want to be police officers early on. I think that increase is positive. If we can go up to 30 per cent, 40 per cent or 50 per cent, at Depot we certainly have the capacity to handle that increase.

As I said earlier, our numbers at Depot with respect to instructors is at 28 per cent, which is the percentage of regular staff members, civilian member females.

Senator Day: When you were talked earlier with one of my colleagues, you talked about the training that cadets go through. If a cadet is going into the federal side of policing, does the cadet take different training than if that cadet is going into contract or provincial-type policing?

Mr. Smart: The program is the same for all cadets.

Senator Day: In 24 weeks, you make them expert in either.

Mr. Smart: In 24 weeks, they are measured against a number of standards in the Cadet Training Program. If I am not mistaken, and I stand to be corrected on this matter, the competency profile for the general duty or contract police officer, and the competency profile for the federal constable are similar. The skills they acquire at Depot through the whole of the 24 weeks are all transferable regardless of the environment.

The goal of the program is to create someone who can work in partnership with the community, and is a critical-thinking problem solver. Those skills can then be exported to the environment, whether that environment is a rural detachment in Manitoba, an urban policing centre in the lower mainland, or a federal policing centre in Ontario. They take those skills with them and then they have a field coach program that they follow that is specific to the needs of policing in that community.

Senator Day: Where does a cadet receive training, for example, with respect to what I call a Taser, but what you might call a conducted energy device?

Mr. Smart: That training takes place at the provincial divisional level.

Senator Day: That training is after they have left Depot?

Le sénateur Day : Vous nous apprenez là quelque chose d'important : il ne s'agit pas d'une question de capacité.

M. Brown : Pas du tout.

Le sénateur Day : Pour les femmes, votre cible est de près de 3 p. 100 inférieure aux nombres réels.

M. Brown : Oui.

Le sénateur Day : Je voulais le souligner. Vous avez peut-être une réponse. Sauf sur le plan de la capacité, vous ne pouvez pas nous aider à ce sujet.

M. Brown : Non; je peux simplement répéter ce dont j'ai parlé avec le sénateur Kenny. Une carrière dans la police n'intéresse pas nécessairement beaucoup les femmes, même si de plus en plus de femmes veulent être policières. Je pense que cette augmentation est positive. Si nous atteignons les 30, 40 ou 50 p. 100, au Dépôt, nous serions certainement en mesure de faire face à cette augmentation.

Comme je l'ai dit précédemment, nos chiffres, au Dépôt, dans le cas des instructeurs, sont de 28 p. 100, ce qui est le pourcentage des membres de l'effectif régulier, les femmes du personnel civil.

Le sénateur Day : Lorsque vous avez discuté avec un de mes collègues, vous avez parlé de la formation que suivent les cadets. Si un cadet s'intéresse à l'exécution des lois fédérales, est-ce qu'il suit une formation distincte de celui qui travaillera à contrat ou dans les forces de police provinciales?

M. Smart : Le programme est le même pour tous les cadets.

Le sénateur Day : En 24 semaines, vous en faites des experts dans les deux domaines.

M. Smart : En 24 semaines, ils sont évalués en fonction d'un certain nombre de critères dans le cadre du Programme de formation des cadets. Si je ne me trompe pas, et corrigez-moi au besoin, le profil de compétences pour les fonctions générales ou les fonctions de police à contrat et le profil de compétences pour les gendarmes fédéraux sont similaires. Les compétences qu'ils acquièrent au Dépôt pendant ces 24 semaines sont toutes applicables dans les deux environnements.

Le programme vise à créer un agent qui peut travailler en partenariat avec la collectivité et qui peut régler des problèmes en appliquant une réflexion critique. Ces compétences peuvent être exportées là où l'on en a besoin, dans un détachement rural au Manitoba, un centre policier urbain dans la vallée du Bas-Fraser ou un centre de police fédérale en Ontario. Ils utilisent ces habiletés et ils vont suivre le Programme de formation pratique adapté aux besoins de police dans cette collectivité.

Le sénateur Day : Où le cadet reçoit-il sa formation, par exemple, au sujet de ce que j'appelle un Taser, mais vous diriez sans doute que c'est un dispositif à impulsions?

M. Smart : Cette formation se fait au niveau de la division provinciale.

Le sénateur Day : Cette formation se fait après qu'ils aient quitté le Dépôt?

Mr. Smart: At Depot currently, in terms of the conducted energy weapon, we provide an orientation as part of the overall Cadet Training Program. All cadets receive an orientation to the tool, where it fits on the model, information to dispel the myths —

Senator Day: Do you mean where it fits in terms of firearm?

Mr. Smart: That is the incident management intervention model; where it fits in terms of a tool that a police officer would use to intervene and control a situation.

Senator Day: I do not mean to interrupt but so we understand, if a firearm is an instrument of last resort, where does the conducted energy device fit in this model?

Mr. Smart: It fits in terms of an assaultive behaviour where there is risk to the public or the police. So much depends on the situation because so many situations are fluid. That is where it would fit in terms of an intermediate device where there is risk to the public or a police officer's safety.

Senator Day: It is used before a firearm?

Mr. Smart: Yes.

Senator Day: It is used in a descending scale of intervention.

Mr. Smart: However, if you and I were police officers and attended to a situation where there was significant risk to the public, if I were trained, I might have a Taser ready to deploy and you would have a pistol in your hand. In a perfect world, we might be able to control that situation without intervening with a pistol, with a firearm, for example.

Senator Day: Who determines the guidelines for using a Taser — permit me to use that term?

Mr. Smart: The policy is set by the RCMP. I want to clarify something before I go on. At Depot, in the Cadet Training Program, we introduce the tool to dispel the myths so cadets can understand its application, so that if they are in an operational setting with a trained user and the tool is deployed in an operational setting, they know how to support deployment. Basically, that training is what we provide in the Cadet Training Program.

Senator Day: Has every RCMP officer who has — I guess all officers have the right — the training to use a Taser and might have that tool as part of the officer's arsenal, received a shock on that Taser beforehand to know what the Taser is doing?

Mr. Smart: No, I do not think so. Right now in terms of the user course — not the instructor course but the user course — exposure is voluntary, as I understand it.

Senator Day: Have either of you ever received a shock from a Taser?

Mr. Smart: I have not.

M. Smart : À l'heure actuelle, au Dépôt, en matière de pistolets à impulsion, nous offrons l'orientation dans le cadre du Programme de formation des cadets. Tous les cadets sont initiés à cet outil, ils apprennent comment il s'inscrit dans le modèle et l'information nécessaire pour réfuter les mythes...

Le sénateur Day : Vous voulez dire où il s'inscrit en termes d'arme à feu?

M. Smart : C'est le modèle d'intervention de gestion des incidents; où il s'inscrit en termes d'outil qu'un agent de police utilise pour intervenir et se rendre maître d'une situation.

Le sénateur Day : Je ne veux pas vous interrompre, mais nous devons bien comprendre. Si une arme à feu est un instrument de dernier recours, où le dispositif à impulsions s'inscrit-il dans ce modèle?

M. Smart : Il sert en cas de comportement agressif, lorsqu'il y a un risque pour la population ou la police. Tout est vraiment fonction de la situation, car une situation évolue souvent rapidement. C'est son utilité en termes de dispositif intermédiaire, lorsqu'il y a un risque pour le public ou le policier.

Le sénateur Day : Il est utilisé avant l'arme à feu?

M. Smart : Oui.

Le sénateur Day : Il est utilisé dans une échelle descendante d'interventions.

M. Smart : Disons que vous et moi sommes des policiers dépêchés pour régler un incident qui présente un risque important pour le public. Si j'ai suivi la formation, j'aurai peut-être un Taser prêt à déployer, et vous auriez un pistolet à la main. Dans un monde idéal, nous arriverions à maîtriser la situation sans utiliser le pistolet, une arme à feu. C'est un exemple.

Le sénateur Day : Qui définit les lignes directrices régissant l'utilisation du Taser — permettez-moi d'utiliser le terme?

M. Smart : La politique est définie par la GRC. Je veux apporter une précision avant de poursuivre. Au Dépôt, dans le cadre du Programme de formation des cadets, nous présentons l'outil pour réfuter les mythes et pour que les cadets comprennent son application. Quand ils seront dans un cadre opérationnel, accompagnés d'un utilisateur formé, et que l'outil sera déployé, ils sauront comment appuyer le déploiement. Essentiellement, cette formation est ce que nous offrons au Programme de formation des cadets.

Le sénateur Day : Est-ce que tous les agents de la GRC qui ont — j'imagine que tous les officiers en ont le droit... ceux qui ont suivi la formation nécessaire pour utiliser un Taser et qui ont peut-être l'outil dans leur arsenal, est-ce qu'ils ont reçu un choc pour connaître les effets du Taser?

M. Smart : Non, je ne le pense pas. Actuellement, pour ce qui est du cours d'utilisateur — pas le cours d'instructeur, le cours d'utilisateur —, l'exposition est volontaire, selon moi.

Le sénateur Day : Avez-vous reçu un choc de Taser?

M. Smart : Pas moi.

Mr. Brown: No.

Mr. Smart: My wife tells me I should not do it.

Senator Day: Absolutely. My final point I have made before. We were asked, as a Senate, to pass a law recently allowing for transportability of pension. We were told by the RCMP that this legislation will help with recruiting — I do not want to say raiding — to encourage trained police officers from other forces to come into the RCMP.

The time they take for additional training in the RCMP is pensionable time. Yet, we also know that the cadets do not have pensionable time. Was it pensionable time for you, chief superintendent, when you took the French course before you joined up, or did you take that training on your own?

Mr. Smart: No, I did not. When I joined the force on February 15, 1974, in Halifax, I was sworn in as a regular member. I spent three months studying French and then went to Depot for my basic training. From that point forward, I was on the books. In fact, I worked for the federal government before joining the force, and I rolled that pension over too, at the time.

Senator Day: Is there any movement you are aware of, from your point of view in recruitment and training, to hand these young men and women who are giving everything to their training for 24 weeks pensionable time so they can have health coverage and medical coverage during that period of time?

When we were in Depot, we talked off-line with a number of people who said that they noticed people holding back because if they hurt themselves in any of their exercises, they have no medical coverage. They will be washed out of the program and they have no pension time; they have nothing.

If they are prepared to give everything, why are we not prepared, as Canadians, to hire them on a full-time basis? If they do not complete the course successfully, then that is one of the conditions of continuing employment.

Mr. Brown: I think the issue needs to be looked at more holistically. I was at Depot teaching when we went from the Recruit Program to the Cadet Training Program, where they were not paid at all. I do not agree with not paying them, to be truthful. My son went through training at that time, so I ended up paying for some of it.

The cadets now receive $500 a week, and they are happy with the $500 a week allowance. That allowance has facilitated numerous people applying to the force who probably could not have applied when there was no payment.

By the same token, with respect to the cadet training program, the back trooping —

Mr. Smart: Can I interject? I want to explain what takes place with the cadet. Cadets and their families make a huge commitment when they come to Depot. There is no surety of

M. Brown : Non.

M. Smart : Mon épouse croit que je ne devrais pas le faire.

Le sénateur Day : Parfaitement. Mon dernier point, je l'ai déjà présenté. On nous a récemment demandé, au Sénat, d'adopter une loi qui permet de transférer les pensions. La GRC nous a dit que cette loi faciliterait le recrutement — je ne veux pas parler de maraudage — d'agents de police formés qui travaillent dans d'autres forces et qui pourraient vouloir se joindre à la GRC.

Le temps consacré à la formation supplémentaire à la GRC est du temps qui ouvre droit à pension. Pourtant, nous savons aussi que les cadets, eux, n'ont pas de temps ouvrant droit à pension. Est-ce qu'on vous a calculé une pension, surintendant principal, lorsque vous avez suivi un cours de français avant de vous enrôler ou avez-vous suivi cette formation à votre compte?

M. Smart : Non, lorsque je me suis enrôlé, le 15 février 1974, à Halifax, j'ai prêté serment comme membre régulier. J'ai étudié le français pendant trois mois, puis je suis allé au Dépôt pour suivre la formation de base. À partir de ce moment, j'étais inscrit. De fait, j'ai travaillé pour le gouvernement fédéral avant de m'enrôler, et j'ai pu transférer cette pension, à l'époque.

Le sénateur Day : Savez-vous si l'on envisage, de votre point de vue, dans le domaine du recrutement et de la formation, d'offrir à ces jeunes hommes et femmes qui sacrifient tout pour leur formation pendant 24 semaines du temps ouvrant droit à pension, pour qu'ils puissent avoir une assurance-santé, une assurance médicale, pendant cette période?

Lorsque nous étions à la Division Dépôt, nous avons parlé officieusement avec un certain nombre de personnes qui nous ont dit que certains cadets faisaient preuve d'une très grande prudence parce que s'ils se blessaient pendant les exercices, ils n'avaient pas d'assurance médicale. S'ils se blessent, ils seront écartés du programme et ils n'auront pas de pension accumulée; ils n'auront rien.

S'ils sont disposés à tout sacrifier, pourquoi ne voulons-nous pas, nous, les Canadiens, les embaucher à temps plein? S'ils ne réussissent pas le cours, alors cela devient une condition d'emploi.

M. Brown : Je crois que la question doit être examinée de façon plus générale. J'enseignais au Dépôt quand le Programme des recrues a été abandonné au profit du Programme de formation des cadets. Auparavant, les cadets n'étaient pas payés du tout. Je ne pense pas qu'il soit bon de ne pas les rémunérer, honnêtement. Mon fils a suivi la formation à cette époque, et j'ai dû en payer une partie.

Les cadets touchent maintenant 500 $ par semaine et ils sont heureux de cette rémunération. Elle a facilité les choses pour bien des gens qui ont posé leur candidature et qui probablement n'auraient pas pu le faire s'il n'y avait eu aucune rémunération.

Pour la même raison, pour ce qui est du Programme de formation des cadets, la formation supplémentaire...

M. Smart : Puis-je intervenir? Je veux expliquer ce qui se passe pour les cadets. Les cadets et leurs familles font d'énormes sacrifices lorsqu'ils viennent au Dépôt. Il n'y a pas de garantie de

success. Cadets are faced every week with a benchmark or test that they have to pass. Over the course of the training program, I think there are 24 formal benchmarks.

If they double-fail a standard, then their cadet training agreement is terminated; or if they have a medical issue or they are hurt, then their cadet training agreement is terminated.

Over the last five years, we have instituted something called contract extension re-enrolment. To put the term into layman's terms, it is like back trooping. They were not successful with troop 1, they had a performance problem, so we will put them in troop 10.

We recognize the value of this person as a good police officer but they stumbled and fell in one stream or they were injured. We initiated a process to hold on to those who do not have ethical, integrity or conduct issues. They are struggling only in a single stream and the issue is performance-related.

In terms of people who suffer an injury, it depends on the nature of the injury and the time it takes to heal whether we hold on to them or they go back home. If they go back home and recover, it does not mean they go back to square one in the program. We will look at the appropriate placement to bring them up to speed to take up where they left off.

We have conducted research on every single cadet who has been afforded that opportunity of back-trooping to ensure that the ones we hire are able to meet the needs of the Canadian public. Our research was launched to look at that point; 62 or 64 cadets over a period of four years experienced back-trooping against the controlled group who did not. Our research definitively said that if they leave this program, whether they are back-trooped or not, they possess the same competencies and perform at the same level in an operational setting.

We will continue with this kind of research on a yearly basis to ensure we can do other things in terms of accommodation for cadets that do not put the organization or the public in jeopardy. We will take those measures to look after the needs of that cadet. That is what we try to do at our level, at Depot, in terms of meeting the needs of the cadets.

Senator Day: Those measures are short of having them join the RCMP when they start.

Mr. Smart: That issue is a bigger one than we have the capacity to manage at our end, but I understand what you are saying, senator.

Senator Day: Everyone who graduates, when they are closer to middle age and start to think about retirement, will think about the fact that they do not have pensionable time for the 24 weeks that they were at Depot, compared to their colleagues who have pensionable time from another force. Do you think that discrepancy will not play on their minds?

succès. Chaque semaine, les cadets doivent satisfaire à un critère ou réussir un test. Pendant le programme de formation, il y a, je crois, 24 tests officiels.

S'ils échouent un test à deux reprises, leur accord de formation de cadet prend fin. S'ils ont un problème de santé, s'ils sont blessés, leur accord de formation de cadet est résilié.

Au cours des cinq dernières années, nous avons instauré une option de prolongation de contrat avec réenrôlement. En termes clairs, cela équivaut à une formation supplémentaire. Si le candidat n'a pas réussi dans la troupe 1, s'il a éprouvé des problèmes de rendement, nous le placerons dans la troupe 10.

Nous reconnaissons la valeur de cette personne comme futur agent de police, mais elle a trébuché, elle a échoué ou elle a été blessée. Nous avons créé un processus pour conserver les candidats qui n'ont pas de problèmes d'éthique, d'intégrité ou de conduite. Ils ont des difficultés dans un volet donné, et la question se rapporte au rendement.

Pour ce qui est des personnes blessées, nous les renvoyons ou nous attendons un peu, selon la nature de la blessure et la période de rétablissement. Si elles sont renvoyées et qu'elles se remettent, cela ne signifie pas qu'elles reprendront le programme au tout début. Nous verrons où il convient de les placer pour les mettre à niveau et les laisser poursuivre.

Nous avons fait des études sur tous les cadets à qui nous avons offert de la formation supplémentaire, pour veiller à ce que ceux que nous recrutons soient en mesure de répondre aux besoins de la population canadienne. Nos études ont été entreprises pour examiner ce point; en quatre ans, nous avons offert à 62 ou à 64 cadets une formation supplémentaire dont le groupe de contrôle n'avait pas besoin. Nos recherches ont montré que lorsqu'ils terminaient le programme, qu'ils aient reçu une formation supplémentaire ou non, les cadets possédaient tous les mêmes compétences et fonctionnaient tous au même niveau dans un cadre opérationnel.

Nous continuerons à effectuer ce genre d'étude annuellement pour déterminer si nous pouvons faire quelque chose de plus en termes d'aménagement pour les cadets qui ne présentent aucune menace pour l'organisation ni pour la population. Nous prendrons ces mesures pour répondre aux besoins des cadets. C'est ce que nous essayons de faire à notre niveau, au Dépôt, pour répondre aux besoins des cadets.

Le sénateur Day : Oui, mais on ne leur offre pas de s'enrôler dans la GRC dès le départ.

M. Smart : Il ne s'agit pas simplement d'avoir la capacité voulue à la division, mais je comprends ce que vous dites, sénateur.

Le sénateur Day : Tous ceux qui réussissent, lorsqu'ils arrivent à la quarantaine et qu'ils commencent à penser à la retraite, tiendront compte du fait qu'ils n'ont pas eu de temps ouvrant droit à pension pendant ces 24 semaines passées au Dépôt, contrairement à leurs collègues qui ont effectué un service ouvrant droit à pension dans une autre force. Croyez-vous que cette différence leur échappera?

Mr. Smart: It very well could play on their minds. I have a nephew who went through under the same circumstances. At the same time, over those 24 weeks, in terms of the Cadet Training Program assessment procedures, the program allows us to prepare a proper assessment of the competence and values of every single cadet. The program allows us, at the right time, to make a decision relative to the cadet's status. If cadets show a lack of values or integrity, we have a process to allow them to move on with their life and not move out into the field as a member of the organization. That option is a good thing also.

Senator Manning: A lot of the increased interest in RCMP training relates to community policing. When I grew up in a small rural community in Newfoundland and Labrador, if we saw the RCMP car come over the hill, we ran for the woods even if we did not do anything wrong.

Now the RCMP visits the schools when the children are at a young age. My daughter is in grade 2 and the RCMP has been to her class. It is a different method of doing things, which I think will bode well for the future.

The average age of cadets right now is 27 to 28. Has that average age changed in the past five years, or is it stable?

Mr. Smart: About five or six years ago, the average age might have been 25 and 26, or 26 and 27. The average has been in that range, as far as I know, for a number of years.

Senator Manning: Can you explain the summer student program? I know you touched on it before. Can you give us an idea of what that program entails?

Mr. Brown: There are two separate programs. One summer student program talks about supernumerary special constables. Those positions are normally allocated to a variety of different provinces or divisions. Provinces or divisions have funds to bring someone into the detachment for period of three or four months.

At one point, the positions were used for university students that were possibly pursuing a career in the RCMP. These students were given a short period of training to work alongside, never to supplement, positions to assist in a variety of functions in the summer student program.

That program exists in some areas across Canada. That is how I started in the RCMP, as a summer student in St. John's detachment, before going on language training and then to Depot.

That program is different than the Aboriginal program we started two years ago, where the program was targeted specifically to Aboriginal First Nations communities. Those two troops — and I know the last troop more than the first one because I was at Depot at that particular time as a commanding officer — were from all across Canada. They were from coast to coast to coast. The Newfoundlander was from Nain, as a matter of fact. There were individuals from the North and as far west as British Columbia.

M. Smart : C'est fort possible. J'ai un neveu qui a été dans cette situation. Par contre, pendant ces 24 semaines, pendant les procédures d'évaluation du Programme de formation des cadets, nous pouvons évaluer adéquatement les compétences et les valeurs de chaque cadet. Le programme nous permet, au moment opportun, de prendre une décision concernant la situation du cadet. Si le cadet n'a pas les bonnes valeurs ou l'intégrité, nous avons un processus pour lui permettre de continuer sa vie et de ne pas devenir membre de l'organisation. Cette possibilité constitue également un atout.

Le sénateur Manning : Une bonne partie du regain d'intérêt envers la formation de la GRC se rapporte à la police communautaire. J'ai grandi dans une petite collectivité rurale de Terre-Neuve-et-Labrador. À l'époque, quand une voiture de la GRC approchait, nous nous sauvions dans les bois même si nous n'avions rien fait.

Aujourd'hui, la GRC visite les écoles, elle rencontre les jeunes enfants. Ma fille est en deuxième année, et la GRC a visité sa classe. C'est une nouvelle façon de faire les choses, et je crois que c'est bon pour l'avenir.

La moyenne d'âge des cadets actuellement est de 27 ou 28 ans. Est-ce que cette moyenne d'âge a évolué au cours des cinq dernières années?

M. Smart : Il y a cinq ou six ans, l'âge moyen était de 25 ou 26 ans, ou 26 ou 27 ans. La moyenne s'établit dans cette fourchette, selon moi, depuis un certain nombre d'années déjà.

Le sénateur Manning : Pouvez-vous m'expliquer le programme d'été pour étudiants? Vous l'avez mentionné. Pouvez-vous nous donner une idée de ce qu'on y fait?

M. Brown : Il y a deux programmes distincts. Un programme d'été pour étudiants, qui traite des gendarmes spéciaux surnuméraires. En principe, ces postes sont alloués à diverses provinces ou divisions. Les provinces ou les divisions ont des fonds pour embaucher quelqu'un au détachement pendant trois ou quatre mois.

À une certaine époque, ces postes étaient comblés par des étudiants de niveau universitaire qui pouvaient s'orienter vers une carrière à la GRC. Ces étudiants suivaient une brève formation pour pouvoir travailler aux côtés d'agents, mais jamais comme assistants, pour faciliter l'exécution de diverses fonctions dans le cadre du programme d'été pour étudiants.

Ce programme existe dans certaines régions du Canada. C'est ainsi que j'ai commencé à la GRC, comme étudiant au détachement de St. John's, avant de suivre la formation linguistique et la formation à la Division Dépôt.

Ce programme est différent du programme des jeunes Autochtones que nous avons lancé il y a deux ans et qui cible précisément les collectivités des Premières nations. Ces deux troupes — et je connais mieux la deuxième que la première, car j'étais au Dépôt à ce moment, j'étais commandant — étaient formées de candidats de tout le pays. Ils venaient d'un océan à l'autre. De fait, le Terre-Neuvien était de Nain. Il y avait des gens du Nord et des représentants de l'ouest de la Colombie-Britannique.

That program is different than the summer student program, which is not targeted in its approach. From the summer student program, some people become applicants and join the RCMP, but the approach is not the same.

Senator Manning: When you look at the Cadet Training Program that is prescribed formally here, with things that have happened and concerns that have been raised across the country, how long has this particular prescribed program been in place and how often is it reviewed? Where do you see the program going from here?

Mr. Smart: Thank you for that question because I want to share some things with the committee in terms of exactly that subject.

The program has been in existence since 1994. Right now, we are teaching version seven of the cadet training program. It changes a lot. The program depends on the needs. I will give you a couple of examples.

First, a couple of years ago, we looked at a component of our program on drug training in our drug module. As we look at communities in Canada, we see a prevalence of marijuana grow operations and methamphetamine clandestine labs.

An oversight committee is responsible for the Cadet Training Program. I co-chair the committee. It includes our learning and development people, the contract policing centre and the officer in charge of recruiting. We looked at bringing forth a recommendation to redo the entire drug module to ensure that what was going on in our communities in Canada was reflected in the training program. We remade the entire module. Presently in the training program, we have a mock marijuana grow operation and a mock clandestine methamphetamine lab as part of the foundational piece in the drug program.

In terms of ethics training and bias in policing, we worked with the policy centres to enhance the program contents to reflect improvements and enhancements in both ethics and bias. The model we used to integrate these two issues into the Cadet Training Program has been an appropriate model that has been adopted throughout the learning continuum in the force. The ethics training at Depot was commented on in the Brown Task Force report, if I am not mistaken.

We are continuing to look at making program enhancements. When we brought in a new electronic file system to the RCMP, the program was changed and fully integrated. Over the course of the training program, each cadet completes 14 operational files as an integrated piece of the Cadet Training Program. The program is adult- and student-centred and problem based. It is a fully integrated program. Nothing sits in a silo. It is introduced and then revisited throughout the program. We do not permit anything to hijack the learning needs for cadets in the Cadet Training Program.

Ce programme est différent du programme d'été pour étudiants, qui n'est pas ciblé. Dans le programme d'été pour étudiants, certaines personnes décident de s'enrôler dans la GRC, mais la démarche n'est pas identique.

Le sénateur Manning : Pour le Programme de formation des cadets, officiellement prescrit ici, compte tenu de ce qui s'est passé et des préoccupations qui ont été soulevées dans tout le pays, depuis combien de temps ce programme prescrit existe-t-il et à quelle fréquence est-il révisé? Que pensez-vous faire de ce programme?

M. Smart : Je vous remercie de cette question, car je voulais justement communiquer certaines informations au comité à ce sujet.

Le programme existe depuis 1994. Actuellement, nous enseignons la septième version du Programme de formation des cadets. Le programme évolue beaucoup. Il est adapté aux besoins. Je vous donne quelques exemples.

Il y a deux ou trois ans, nous avons examiné un élément de notre programme sur la formation antidrogue, dans le module antidrogue. Dans les collectivités du Canada, nous constatons que l'on se livre principalement à la culture de la marijuana et à la fabrication de méthamphétamine dans des laboratoires clandestins.

Un comité de surveillance est chargé du Programme de formation des cadets. Je copréside ce comité, et nos spécialistes de l'apprentissage et du perfectionnement, le centre de police à contrat et l'officier chargé du recrutement en font aussi partie. Nous avons essayé de formuler une recommandation pour réaménager tout le module antidrogue afin de bien refléter ce qui se passait dans les collectivités du Canada. Nous avons refait tout le module. Actuellement, dans le programme de formation, une simulation de culture de la marijuana et un faux laboratoire clandestin de méthamphétamine sont des éléments fondamentaux du programme antidrogue.

Pour la formation à l'éthique et les préjugés des policiers, nous avons collaboré avec les centres des politiques pour améliorer le contenu du programme en fonction des améliorations apportées en matière d'éthique et de préjugés. Le modèle que nous avons utilisé pour intégrer ces deux questions au Programme de formation des cadets est un modèle approprié qui a été adopté pour tous les types d'apprentissage à la GRC. La formation à l'éthique à la Division Dépôt a été mentionnée dans le rapport du Groupe de travail Brown, je crois.

Nous continuons d'envisager des améliorations à apporter au programme. Lorsque nous avons adopté un nouveau système de dossiers électroniques à la GRC, le programme a été modifié et pleinement intégré. Pendant le déroulement du programme, chaque cadet traite 14 dossiers opérationnels de façon intégrée. Le programme est axé sur les adultes et les étudiants et fondé sur les problèmes. C'est un programme entièrement intégré. Rien n'est traité isolément. Le programme est défini puis révisé tout au long de son déroulement. Nous ne permettons pas que les besoins de formation des cadets passent au second plan.

In terms of future innovation, we have spent a considerable amount of time, effort and energy in innovative research into simulator technology. We have simulators for both driving and use of force through firearms. The simulators enhance opportunities to make learning richer and deeper for cadets in both driving and firearms. Putting those two things together create what we call high-arousal scenario training. We can elevate the anxiety and stress of an individual cadet in a risky environment and put the cadet in a situation where he or she must make a proper assessment of the situation. The cadet executes an action and articulates or justifies the action in a risk-free environment. That training is in addition to what I mentioned earlier about the 120 to 125 experiential or scenario-based learning opportunities that exist in the Cadet Training Program.

When we launched this simulator research, we did not launch it alone. We partnered with the Canadian Police Research Centre and also with representation from the domestic police forces in Canada such as Edmonton, Calgary, Winnipeg, Halifax and the Ontario Police College. Internationally, we also partnered with the Federal Law Enforcement Training Center in Glynco, Georgia.

Over the last couple of years, we have maintained contact with those departments. We looked at skill acquisition and retention on firearms and driving. We kept the departments apprised of the results of our research to date and our plans for research into the future.

Recently, we sent two of our people to the Georgia Federal Law Enforcement Training Center to present finding of a study we conducted on firearms training. The center has 60,000 police candidates that go through their academy in the course of a year. We conducted a study using the Prism Firearms Training Simulator, which is a trademark name. It is a use-of-force firearms simulator. Our pistol has a magazine loaded with casings that have 3,600 pounds per square inch of air. When someone pulls the trigger, it hits the casing and explodes. The action cycles and they experience recoil.

We have created a virtual range. Our entire RCMP course of fire could be set up in this room if the lighting was dimmer. When someone goes to a real range at the RCMP training academy in Depot or to our simulator range, that person sees exactly the same thing. We brought in 21 students from the University of Regina. We did not want to use cadets at this stage because we did not want to tamper with skill acquisition and retention on firearms or jeopardize the likelihood that they would succeed in the program.

These university students went through the same course of fire that an RCMP cadet goes through. They took the exact same number of hours although the hours were richer. If you have ever shot a gun, you know you have to put up a target. In a simulator range, we do not have to put up targets; we simply press a button

Quant à l'innovation future, nous avons consacré beaucoup de temps, d'efforts et d'énergie à la recherche innovatrice dans le domaine des technologies de simulation. Nous avons des simulateurs pour la conduite et le recours à la force armée. Les simulateurs multiplient les possibilités d'enrichir et d'approfondir l'apprentissage pour les cadets au volant et avec les armes. En réunissant ces deux éléments, nous créons ce que nous appelons un scénario de formation très simulant. Nous pouvons accroître l'anxiété et le stress du cadet dans un contexte dangereux et placer le cadet dans une situation qu'il doit évaluer adéquatement. Le cadet mène une intervention et explique ou justifie la mesure prise dans un contexte exempt de risques. Cette formation s'ajoute à ce que j'ai mentionné précédemment au sujet des 120 à 125 scénarios expérientiels utilisés pour l'apprentissage dans le cadre du Programme de formation des cadets.

Lorsque nous avons entamé ces études sur les simulateurs, nous n'agissions pas seuls. Nous avions comme partenaire le Centre canadien de recherches policières et les forces policières nationales étaient également représentées, notamment celles d'Edmonton, de Calgary, de Winnipeg et d'Halifax et le Collège de police de l'Ontario. À l'international, nous avons aussi un partenariat avec le Federal Law Enforcement Training Center à Glynco, en Géorgie.

Depuis quelques années, nous entretenons des contacts avec ce service. Nous avons examiné l'acquisition et la rétention des habilités de maniement des armes et de conduite automobile. Nous avons tenu le service au courant des résultats de nos études jusqu'à maintenant et de nos plans pour de futures études.

Récemment, nous avons envoyé deux de nos membres au Federal Law Enforcement Training Center de la Géorgie, pour présenter les conclusions d'une étude que nous avons réalisée au sujet de la formation au maniement des armes. Le centre forme 60 000 candidats policiers par année. Nous avons réalisé une étude utilisant le simulateur Prism pour la formation au maniement des armes, c'est une marque déposée. C'est un simulateur d'utilisation des armes à feu. Notre pistolet est chargé de douilles ayant une pression d'air de 3 600 livres par pouce carré. Lorsque quelqu'un appuie sur la détente, la douille explose et il se produit un recul.

Nous avons créé un champ de tir virtuel. Tout le cours de maniement des armes à feu à la GRC pourrait se dérouler dans cette pièce si l'éclairage y était plus tamisé. Que l'on soit sur un champ de tir à l'École de la GRC ou à la Division Dépôt ou encore sur un terrain de simulation, on voit exactement la même chose. Nous avons amené 21 étudiants de l'Université de Regina. Nous ne voulions pas faire appel aux cadets à cette étape, parce que nous ne voulions pas nuire à l'acquisition et à la rétention des habiletés au maniement des armes ni influer sur leurs chances de succès.

Ces étudiants ont suivi le même cours de maniement des armes qu'un cadet de la GRC. Ils ont reçu exactement le même nombre d'heures de formation, mais des heures plus pleines. Si vous avez déjà utilisé un fusil, vous savez qu'il vous faut une cible. Dans un simulateur, il n'est pas nécessaire d'aller mettre les cibles en place;

and a new target is there. The only time they shot a bullet is when they tested on the same benchmarks that cadets test on. There were three formal benchmarks on which they were tested.

At the end of the day, 19 of 21 students transferred the learning from the simulator range to the live fire range and met the RCMP course of fire. That result is significant and offers us significant potentials. However, we have to conduct more research and share that research with our national partners.

The Federal Law Enforcement Training Centre in Georgia is extremely interested because they, too, are looking at the same thing now. We have next steps to pursue this research. It could have a potentially significant benefit to making learning and training in the program itself much richer and deeper for individual cadets. We believe it has potential to show an application at the provincial level in terms of in-service or post-graduation training for other members of the force.

Mr. Brown: To add to that point, Senator Manning asked about our Cadet Training Program being revisited and revamped over time. Scrutiny of the program takes place not only within the RCMP. We have constant scrutiny by outside agencies and other federal departments, subject to incidences that arise. For example, shootings in the RCMP may raise the question of training and agencies come in. We have opened up the doors of Depot in our Cadet Training Program to the outside on numerous occasions to look at our program to see if it meets the standards.

We have had a tremendous amount of interest. Most recent interest was from the Los Angeles Police Department. They came to Depot to look at our program and work with us. They are putting a program into their training that is almost identical to what we are doing to meet some of their needs.

I do not want the committee to think that the Cadet Training Program has been looked at only from within the RCMP. I do not want to use the word "oversight" because I do not want to go down that road. We have absolutely no problem with the issue of having outside government departments or other agencies look at our program to validate it. That interest becomes a true validation of our program and where it sits within the general aspect of overall training within the organization. I do not want that point to be lost.

Senator Nolin: I will pass because the answer may become long. The question deals with interpretation of the law. I know that policemen refrain from interpreting the law, but in the area of Aboriginal rights, they must interpret it. I will not ask my question.

nous pressons simplement un bouton et une nouvelle cible apparaît. Ils n'ont utilisé des armes chargées de balles que pour passer le test, en fonction des mêmes critères que ceux imposés aux cadets. Il y a trois tests officiels qui ont été utilisés.

En fin de compte, 19 des 21 étudiants ont été en mesure de transférer l'apprentissage sur simulateur au champ de tir et de réussir la formation au maniement des armes de la GRC. Ce résultat est important et nous ouvre de belles perspectives. Il nous faut toutefois mener d'autres études et communiquer nos conclusions à nos partenaires nationaux.

Les responsables du Federal Law Enforcement Training Centre de la Géorgie sont extrêmement intéressés, parce qu'eux aussi envisagent de faire la même chose actuellement. Nous avons d'autres étapes à parcourir dans cette étude. Cela pourrait avoir des retombées importantes et enrichir et approfondir l'apprentissage et la formation des cadets inscrits au programme. Nous croyons pouvoir déboucher sur une application provinciale pour la formation en service ou en rattrapage pour les membres d'autres services de police.

M. Brown : J'aimerais mentionner autre chose, sénateur Manning. Vous avez demandé si notre Programme de formation des cadets était révisé et modifié de temps à autre. L'examen du programme ne se fait pas uniquement à la GRC. Nous faisons constamment l'objet d'examens par des organismes externes et d'autres ministères fédéraux, selon les incidents qui surviennent. Par exemple, l'utilisation des armes à la GRC peut être considérée comme un symptôme de formation inadéquate. Des organismes interviennent. Nous avons souvent ouvert les portes du Dépôt et de notre Programme de formation des cadets pour que l'on puisse examiner notre programme et voir s'il répondait aux normes.

Nous suscitons beaucoup d'intérêt. Tout récemment encore, le département de police de Los Angeles s'est manifesté. Ses représentants sont venus à la Division Dépôt pour examiner notre programme et travailler avec nous. Ils préparent un programme presque identique au nôtre pour répondre à certains de leurs besoins.

Je ne voudrais pas laisser croire au comité que le Programme de formation des cadets n'a été examiné que par la GRC. Je ne veux pas utiliser le mot « surveillance » parce que je ne veux pas nous engager dans cette voie. Nous n'avons aucune difficulté à accepter le fait que les ministères fédéraux et d'autres organismes examinent notre programme pour le valider. Cet intérêt est la véritable validation de notre programme; il confirme les aspects généraux de la formation au sein de l'organisation. Je ne veux pas passer cela sous silence.

Le sénateur Nolin : Je vais m'abstenir, parce que la réponse risque d'être longue. Ma question porte sur l'interprétation de la loi. Je sais que les policiers refusent d'interpréter la loi, mais en matière de droits ancestraux, ils doivent l'interpréter. Je ne vais pas poser cette question.

The Chair: Thank you both for your appearance here today. It has been instructive for the committee. It is no substitute for visiting Depot; that is an experience in itself. You have whetted the appetite of members to return to Depot.

On behalf of the committee, I thank you for the information you have provided us. It has been helpful, and we are grateful for that.

If members of the public have any questions or comments, visit our website at www.sen-sec.ca. We post witness testimony, committee reports and confirmed hearing schedules. Otherwise, members of the public can contact the clerk of the committee by calling 1-800-267-7362 for further information or assistance in contacting members of the committee.

You have the floor, Senator Moore.

Senator Moore: Chair, I move that the committee proceed in camera to consider the draft report and that all committee advisers and senators' staff be permitted to remain during this in-camera proceeding with any electronic communication devices left in the off position, and that one copy of the transcript of this in-camera proceeding be kept in the clerk's office for consultation by committee members and that it be destroyed at the end of this parliamentary session.

The Chair: Comments?

Senator Banks: Question.

The Chair: Those in favour? Carried.

(The committee continued in camera.)

Le président : Je vous remercie tous deux d'être venus aujourd'hui. La séance s'est avérée fort intéressante pour les membres du comité. Toutefois, rien ne0 vaut une visite à la Division Dépôt. C'est une expérience en soi. Vous avez éveillé l'intérêt des membres, qui veulent maintenant retourner au Dépôt.

Au nom du comité, je vous remercie de l'information que vous nous avez fournie. Elle nous sera utile, et nous vous en sommes reconnaissants.

Si les membres du public ont des questions ou des commentaires, ils peuvent visiter notre site Web : www.sen-sec.ca. Nous y affichons les témoignages, les rapports du comité et les horaires d'audience confirmés. Sinon, les membres du public peuvent communiquer avec le greffier du comité en composant le 1-800-267-7362, pour en savoir plus ou pour s'informer de la façon de communiquer avec nos membres.

Vous avez la parole, sénateur Moore.

Le sénateur Moore : Je propose que le comité poursuive ses délibérations à huis clos pour examiner une ébauche de rapport, et que tous les conseillers du comité et le personnel des sénateurs soient autorisés à assister à ces discussions à huis clos. Les dispositifs de communication électroniques doivent être fermés, et une copie de la transcription de cette réunion à huis clos sera conservée au bureau du greffier aux fins de consultation par les membres du comité et elle sera détruite à la fin de la session parlementaire.

Le président : Est-ce qu'il y a des commentaires?

Le sénateur Banks : Une question.

Le président : Ceux qui sont pour? Adopté.

(Le comité poursuit ses travaux à huis clos.)

MAIL POSTE
Canada Post Corporation/Société canadienne des postes
Postage paid Poste-payé
Lettermail Poste-lettre
1782711
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:
Public Works and Government Services Canada –
Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –
Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

WITNESSES

Monday, October 5, 2009

RCMP Reform Implementation Council:

Beverley A. Busson, Member;

David McAusland, Chair.

Royal Canadian Mounted Police:

Peter D. Martin, Deputy Commissioner, Chief Human Resources Officer.

Monday, October 19, 2009

Royal Canadian Mounted Police:

Assistant Commissioner Roger L. Brown, Commanding Officer, Depot Division;

Chief Superintendent Bob Smart, Training Officer, Depot Division.

TÉMOINS

Le lundi 5 octobre 2009

Conseil de mise en oeuvre de la réforme au sein de la GRC :

Beverley A. Busson, membre;

David McAusland, président.

Gendarmerie royale du Canada :

Peter D. Martin, sous-commissaire, dirigeant principal des ressources humaines.

Le lundi 19 octobre 2009

Gendarmerie royale du Canada :

Commissaire adjoint Roger L. Brown, commandant divisionnaire, Division Dépôt;

Surintendant principal Bob Smart, officier responsable de la formation, Division Dépot.

Available from:
PWGSC – Publishing and Depository Services
Ottawa, Ontario K1A 0S5
Also available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Disponible auprès des:
TPGSC – Les Éditions et Services de dépôt
Ottawa (Ontario) K1A 0S5
Aussi disponible sur internet : http://www.parl.gc.ca