

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session  
Forty-first Parliament, 2011

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

NATIONAL SECURITY  
AND DEFENCE

*Chair:*  
The Honourable PAMELA WALLIN

---

Monday, June 20, 2011  
Monday October 3, 2011

---

Issue No. 1

*Organizational meeting  
and  
First meeting on:*

Canada's national security and  
defence policies, practices, circumstances  
and capabilities

---

INCLUDING:  
THE FIRST REPORT OF THE COMMITTEE  
(Rule 104 — expenses incurred  
by the committee during the Third Session  
of the Fortieth Parliament)

---

WITNESSES:  
(See back cover)

Première session de la  
quarante et unième législature, 2011

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent de la*

SÉCURITÉ NATIONALE  
ET DE LA DÉFENSE

*Présidente :*  
L'honorable PAMELA WALLIN

---

Le lundi 20 juin 2011  
Le lundi 3 octobre 2011

---

Fascicule n° 1

*Réunion d'organisation  
et  
Première réunion concernant :*

Les politiques, les pratiques, les circonstances  
et les capacités du Canada en matière  
de sécurité nationale et de défense

---

Y COMPRIS :  
LE PREMIER RAPPORT DU COMITÉ  
(Article 104 du Règlement — dépenses encourues  
par le comité au cours de la troisième session  
de la quarantième législature)

---

TÉMOINS :  
(Voir à l'endos)

STANDING SENATE COMMITTEE  
ON NATIONAL SECURITY AND DEFENCE

The Honourable Pamela Wallin, *Chair*

The Honourable Roméo Antonius Dallaire, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

* Cowan (or Tardif)	Manning Mitchell
Dawson	Nolin
Day	Segal
Lang	
* LeBreton, P.C. (or Carignan)	

\* Ex officio members  
(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

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

The Honourable Senator Segal replaced the Honourable Senator Finley (*October 3, 2011*).

The Honourable Senator Dawson replaced the Honourable Senator Peterson (*October 3, 2011*).

The Honourable Senator Finley replaced the Honourable Senator Plett (*October 3, 2011*).

The Honourable Senator Nolin replaced the Honourable Senator Stratton (*September 28, 2011*).

The Honourable Senator Day replaced the Honourable Senator Banks (*September 28, 2011*).

The Honourable Senator Stratton replaced the Honourable Senator Nolin (*September 28, 2011*).

The Honourable Senator Banks replaced the Honourable Senator Day (*September 27, 2011*).

The Honourable Senator Nolin replaced the Honourable Senator Rivard (*June 22, 2011*).

The Honourable Senator Rivard replaced the Honourable Senator Nolin (*June 21, 2011*).

The Honourable Senator Manning replaced the Honourable Senator Segal (*June 21, 2011*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DE  
LA SÉCURITÉ NATIONALE ET DE LA DÉFENSE

*Présidente* : L'honorable Pamela Wallin

*Vice-président* : L'honorable Roméo Antonius Dallaire

et

Les honorables sénateurs :

* Cowan (ou Tardif)	Manning Mitchell
Dawson	Nolin
Day	Segal
Lang	
* LeBreton, C.P. (ou Carignan)	

\* Membres d'office  
(Quorum 4)

*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 Segal a remplacé l'honorable sénateur Finley (*le 3 octobre 2011*).

L'honorable sénateur Dawson a remplacé l'honorable sénateur Peterson (*le 3 octobre 2011*).

L'honorable sénateur Finley a remplacé l'honorable sénateur Plett (*le 3 octobre 2011*).

L'honorable sénateur Nolin a remplacé l'honorable sénateur Stratton (*le 28 septembre 2011*).

L'honorable sénateur Day a remplacé l'honorable sénateur Banks (*le 28 septembre 2011*).

L'honorable sénateur Stratton a remplacé l'honorable sénateur Nolin (*le 28 septembre 2011*).

L'honorable sénateur Banks a remplacé l'honorable sénateur Day (*le 27 septembre 2011*).

L'honorable sénateur Nolin a remplacé l'honorable sénateur Rivard (*le 22 juin 2011*).

L'honorable sénateur Rivard a remplacé l'honorable sénateur Nolin (*le 21 juin 2011*).

L'honorable sénateur Manning a remplacé l'honorable sénateur Segal (*le 21 juin 2011*).

**ORDER OF REFERENCE**

Extract from the *Journals of the Senate*, Wednesday, June 22, 2011:

The Honourable Senator Wallin moved, seconded by the Honourable Senator Martin:

That the Standing Senate Committee on National Security and Defence be authorized to examine and report on Canada's national security and defence policies, practices, circumstances and capabilities; and

That the papers and evidence received and taken and the work accomplished by the committee on this subject since the beginning of the Third session of the Fortieth Parliament be referred to the Committee.

The question being put on the motion, it was adopted

*Le greffier du Sénat,*

Gary W. O'Brien

*Clerk of the Senate*

**ORDRE DE RENVOI**

Extrait des *Journaux du Sénat* du mercredi 22 juin 2011 :

L'honorable sénateur Wallin propose, appuyée par l'honorable sénateur Martin,

Que le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense soit autorisé à étudier, afin d'en faire rapport, les politiques, les pratiques, les circonstances et les capacités du Canada en matière de sécurité nationale et de défense; et

Que les documents reçus, les témoignages entendus et les travaux accomplis par le comité sur ce sujet depuis le début de la troisième session de la quarantième législature soient renvoyés au comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Monday, June 20, 2011  
(1)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 4:03 p.m. in room 2, Victoria Building, for the purpose of holding its organization meeting, pursuant to rule 88.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Dallaire, Day, Lang, Mitchell, Nolin, Peterson, Plett, Segal and Wallin (9).

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

Pursuant to rule 88, the clerk of the committee presided over the election of the chair.

The Honourable Senator Lang moved:

That the Honourable Senator Wallin do take the chair of this committee.

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

The clerk invited Senator Wallin to take the chair.

The chair presided over the election of the deputy chair.

The Honourable Senator Plett moved:

That the Honourable Senator Dallaire be the deputy chair of this committee.

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

The Honourable Senator Nolin moved:

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be composed of the chair, the deputy chair, and one other member of the committee, to be designated after the usual consultation; and

That each member of the subcommittee be authorized to designate for substitution, from time to time, another member on the subcommittee;

That the clerk be informed of any such substitution in writing; and

That the subcommittee be empowered to make decisions on behalf of the committee with respect to its agenda, to invite witnesses, and to schedule hearings.

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

The Honourable Senator Plett moved:

That the committee publish its proceedings.

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le lundi 20 juin 2011  
(1)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense tient aujourd'hui sa séance d'organisation, à 16 h 3, dans la pièce 2 de l'édifice Victoria, conformément à l'article 88 du Règlement.

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Dallaire, Day, Lang, Mitchell, Nolin, Peterson, Plett, Segal et Wallin (9).

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'article 88 du Règlement, la greffière préside à l'élection à la présidence.

L'honorable sénateur Lang propose :

Que l'honorable sénateur Wallin soit élue présidente du comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

La greffière du comité invite le sénateur Wallin à occuper le fauteuil.

La présidente préside à l'élection du vice-président.

L'honorable sénateur Plett propose :

Que l'honorable sénateur Dallaire soit élu vice-président du comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Nolin propose :

Que le Sous-comité du programme et de la procédure se compose de la présidente, du vice-président et d'un autre membre du comité désigné après les consultations d'usage;

Que chaque membre du sous-comité soit autorisé de temps à autre, à désigner un suppléant pour les remplacer au sous-comité;

Que la greffière doive être informée par écrit d'une telle suppléance;

Que le sous-comité soit autorisé à prendre des décisions au nom du comité relativement au programme, à inviter les témoins et à établir l'horaire des audiences.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Plett propose :

Que le comité fasse imprimer ses délibérations.

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

The Honourable Senator Segal moved:

That, pursuant to rule 89, the chair be authorized to hold meetings, to receive and authorize the publication of the evidence when a quorum is not present, provided that a member of the committee from both the government and the opposition be present.

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

The Honourable Senator Plett moved:

That the committee adopt the draft first report, prepared in accordance with rule 104.

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

The Honourable Senator Peterson moved:

That the committee ask the Library of Parliament to assign analysts to the committee;

That the chair be authorized to seek authority from the Senate to engage the services, of such counsel and technical, clerical, and other personnel as may be necessary for the purpose of the committee's examination and consideration of such bills, subject-matters of bills, and estimates as are referred to it;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to retain the services of such experts as may be required by the work of the committee; and

That the chair, on behalf of the committee, direct the research staff in the preparation of studies, analyses, summaries, and draft reports.

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

The Honourable Senator Nolin moved:

That, pursuant to section 7, Chapter 3:06 of the *Senate Administrative Rules*, authority to commit funds be conferred individually on the chair, the deputy chair, and the clerk of the committee;

That, pursuant to section 8, Chapter 3:06 of the *Senate Administrative Rules*, authority for certifying accounts payable by the committee be conferred individually on the chair, the deputy chair, and the clerk of the committee; and

That, notwithstanding the foregoing, in cases related to consultants and personnel services, the authority to commit funds and certify accounts be conferred jointly on the chair and deputy chair.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Segal propose :

Que, conformément à l'article 89 du Règlement, la présidente soit autorisée à tenir des réunions pour entendre des témoignages et à en permettre la publication en l'absence de quorum, pourvu qu'un représentant du gouvernement et un représentant de l'opposition soient présents.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Plett propose :

Que le comité adopte l'ébauche du premier rapport, préparé conformément à l'article 104 du Règlement.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Peterson propose :

Que le comité demande à la Bibliothèque du Parlement d'affecter des analystes au comité;

Que la présidente soit autorisée à demander au Sénat la permission de retenir les services de conseillers juridiques, de techniciens, d'employés de bureau et d'autres personnes, au besoin, pour aider le comité à examiner les projets de loi, l'objet de ces derniers et les prévisions budgétaires qui lui sont renvoyés;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à faire appel aux services des experts-conseils dont le comité peut avoir besoin dans le cadre de ses travaux; et

Que la présidente, au nom du comité, dirige le personnel de recherche dans la préparation d'études, d'analyses, de résumés et de projets de rapport.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Nolin propose :

Que, conformément à l'article 7, chapitre 3:06, du *Règlement administratif du Sénat*, l'autorisation d'engager les fonds du comité soit accordée individuellement à la présidente, au vice-président et à la greffière du comité;

Que, conformément à l'article 8, chapitre 3:06, du *Règlement administratif du Sénat*, l'autorisation d'approuver les comptes à payer au nom du comité soit accordée individuellement à la présidente, au vice-président et à la greffière du comité; et

Que, nonobstant ce qui précède, lorsqu'il s'agit de services de consultants et de personnel, l'autorisation d'engager des fonds et d'approuver les comptes à payer soit accordée conjointement à la présidente et au vice-président.

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

The Honourable Senator Segal moved:

That the committee empower the Subcommittee on Agenda and Procedure to designate, as required, one or more members of the committee and/or such staff as may be necessary to travel on assignment on behalf of the committee.

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

The Honourable Senator Plett moved:

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to:

- 1) determine whether any member of the committee is on “official business” for the purposes of paragraph 8(3)(a) of the Senators Attendance Policy, published in the *Journals of the Senate* on Wednesday, June 3, 1998; and
- 2) consider any member of the committee to be on “official business” if that member is: (a) attending an event or meeting related to the work of the committee; or (b) making a presentation related to the work of the committee; and

That the subcommittee report at the earliest opportunity any decisions taken with respect to the designation of members of the committee travelling on committee business.

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

The Honourable Senator Nolin moved:

That, pursuant to the Senate guidelines for witness expenses, the committee may reimburse reasonable traveling and living expenses for one witness from any one organization and payment will take place upon application, but that the chair be authorized to approve expenses for a second witness should there be exceptional circumstances.

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

The Honourable Senator Day moved:

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to direct communications officer(s) assigned to the committee in the development of communications plans where appropriate and to request the services of the Senate Communications Directorate for the purposes of their development and implementation; and

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to allow coverage by electronic media of public proceedings of the committee with the least possible disruption of its hearings at its discretion.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Segal propose :

Que le comité autorise le Sous-comité du programme et de la procédure à désigner, au besoin, un ou plusieurs membres du comité, de même que le personnel nécessaire, qui se déplaceront au nom du comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Plett propose :

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à :

- 1) déterminer si un membre du comité remplit un « engagement officiel » au sens de l'alinéa 8(3)a) de la politique relative à la présence des sénateurs, publiée dans les *Journaux du Sénat* du mercredi 3 juin 1998; et
- 2) considérer qu'un membre du comité remplit un « engagement officiel » si ce membre : a) assiste à une réception, à une activité ou à une réunion se rapportant aux travaux du comité; ou b) fait un exposé ayant trait aux travaux du comité; et

Que le sous-comité fasse rapport, à la première occasion, de ses décisions relatives aux membres du comité qui voyagent pour les affaires du comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Nolin propose :

Que, conformément aux lignes directrices concernant les frais de déplacement des témoins, le comité rembourse les dépenses raisonnables de voyage et d'hébergement à un témoin par organisme, après qu'une demande de remboursement aura été présentée, mais que la présidente soit autorisée à permettre le remboursement de dépenses à un deuxième témoin de ce même organisme en cas de circonstances exceptionnelles.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Day propose :

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à diriger au besoin les agents des communications affectés au comité pour ce qui est de l'élaboration des plans de communications et à demander l'appui de la Direction des communications du Sénat aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre de ces plans; et

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé, à sa discrétion, à permettre de diffuser les délibérations publiques du comité par les médias d'information électroniques de manière à déranger le moins possible ses travaux.

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

The chair noted that the time slot for regular meetings were Mondays (4 - 8 p.m.).

The Honourable Senator Dallaire moved:

That a Subcommittee on Veterans Affairs be established to study matters which may be referred to it by the committee.

After debate, the question being put on the motion, it was adopted.

The Honourable Senator Lang moved:

That the membership of the subcommittee be as follows: the Honourable Senators Dallaire, Day, Nolin, Plett and Wallin, three of whom shall constitute a quorum;

That, pursuant to rule 89, the committee's authority to hold meetings, to receive and authorize the printing of the evidence when a quorum is not present be conferred on the subcommittee;

That, pursuant to rule 90, the committee's authority to send for persons, papers and records, whenever required, and to print from day to day such papers and evidence as may be ordered by it, be conferred on the subcommittee;

That the committee's authority to engage the services of such counsel and technical, clerical, and other personnel as may be necessary for the purpose of the committee's examination and consideration of such bills, subject-matters of bills and estimates as are referred to it, be conferred on the subcommittee;

That, pursuant to section 7, Chapter 3:06 of the *Senate Administrative Rules*, the committee's authority to commit funds be conferred on the subcommittee;

That, pursuant to section 8, Chapter 3:06 of the *Senate Administrative Rules*, the committee's authority for certifying accounts payable be conferred on to the subcommittee;

That the committee's authority, pursuant to paragraph 8(3)(a) of the *Senators Attendance Policy*, be conferred on the subcommittee;

That, the committee's power to permit coverage by electronic media of its public meetings be conferred on the subcommittee; and

That, pursuant to the Senate guidelines for witness expenses, the authority of the committee to reimburse reasonable travelling and living expenses for witnesses, be conferred on the subcommittee.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

La présidente souligne que les séances régulières du comité se tiendront les lundis, de 16 à 20 heures.

L'honorable sénateur Dallaire propose :

Que le Sous-comité des anciens combattants soit formé afin d'examiner les questions qui pourraient lui être renvoyées par le comité.

Après débat, la motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Lang propose :

Que le sous-comité soit composé des membres suivants : les honorables sénateurs Dallaire, Day, Nolin, Plett et Wallin, dont trois d'entre eux constituent le quorum;

Que, conformément à l'article 89 du Règlement, le sous-comité soit autorisé à tenir des réunions pour entendre des témoignages et en permettre la publication en l'absence de quorum;

Que, conformément à l'article 90 du Règlement, le sous-comité soit autorisé à convoquer des témoins, à faire produire des documents et des dossiers, et à faire imprimer au jour le jour les documents et témoignages qu'il juge à propos;

Que le sous-comité soit autorisé à retenir les services de conseillers juridiques, de techniciens, d'employés de bureau et d'autres personnes, au besoin, pour aider le comité à examiner les projets de loi, l'objet de ces derniers et les prévisions budgétaires qui lui sont renvoyés;

Que, conformément à l'article 7, chapitre 3:06, du *Règlement administratif du Sénat*, l'autorisation d'engager les fonds du comité soit accordée au sous-comité;

Que, conformément à l'article 8, chapitre 3:06, du *Règlement administratif du Sénat*, l'autorisation d'approuver les comptes à payer au nom du comité soit accordée au sous-comité;

Que l'autorisation prévue à l'article 8(3)a) de la politique relative à la présence des sénateurs soit conférée au sous-comité;

Que l'autorisation du comité de permettre la diffusion des délibérations publiques par médias d'information électroniques soit conférée au sous-comité;

Que, conformément aux lignes directrices concernant les frais de déplacement des témoins, le sous-comité soit autorisé à rembourser les dépenses raisonnables de voyage et d'hébergement aux témoins.

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

The Honourable Senator Plett moved:

That the chair be authorized to seek authority of the Senate for the following order of reference:

That the Standing Senate Committee on National Security and Defence be authorized to examine and report of Canada's national security and defence policies, practices, circumstances and capabilities.

That the papers and evidence received and taken and work accomplished by the committee on this subject since the beginning of the Third session of the Fortieth-Parliament be referred to the committee.

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

The Honourable Senator Segal moved:

That the chair be authorized to seek authority of the Senate for the following order of reference.

That the Standing Senate Committee on National Security and Defence be authorized to study:

- (a) services and benefits provided to members of the Canadian Forces; to veterans who have served honourably in Her Majesty's Canadian Armed Forces in the past; to members and former members of the Royal Canadian Mounted Police and its antecedents; and all of their families;
- (b) commemorative activities undertaken by the Department of Veterans' Affairs Canada, to keep alive for all Canadians the memory of Canadian veterans' achievements and sacrifices; and
- (c) continuing implementation of the New Veterans' Charter;

That the papers and evidence received and taken and the work accomplished by the Committee on this subject during the Fortieth Parliament be referred to the Committee; and

That the Committee report to the Senate no later than June 17th 2012, and that the Committee retain all powers necessary to publicize its findings until 90 days after the tabling of the final report.

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

At 4:25 p.m., the committee considered a draft budget.

The Honourable Senator Lang moved that the draft budget be agreed to, in principal, and that it should be considered once the order of reference is adopted by the Senate.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Plett propose :

Que la présidente soit autorisée à demander au Sénat d'approuver l'ordre de renvoi suivant :

Que le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense soit autorisé à examiner, en vue d'en faire rapport, les politiques, les pratiques, les circonstances et les capacités du Canada en matière de sécurité nationale et de défense.

Que les documents reçus, les témoignages entendus et les travaux accomplis par le comité sur ce sujet depuis le début de la troisième session de la quarantième législature soient renvoyés au comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

L'honorable sénateur Segal propose :

Que la présidente soit autorisée à demander au Sénat d'approuver l'ordre de renvoi suivant :

Que le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense soit autorisé à étudier :

- a) les services et les prestations dispensés aux membres des Forces canadiennes; aux anciens combattants qui ont servi honorablement dans les Forces canadiennes par le passé; aux membres et anciens membres de la Gendarmerie royale du Canada et des organismes qui l'ont précédée; et à toutes leurs familles;
- b) les activités commémoratives tenues par le ministère des Anciens Combattants du Canada afin de garder vivant pour tous les Canadiens le souvenir des réalisations et des sacrifices des anciens combattants du Canada; et
- c) la poursuite de la mise en œuvre de la Nouvelle Charte des anciens combattants;

Que les documents et les témoignages reçus et consignés au cours de la quarantième législature soient renvoyés au comité; et

Que le comité fasse rapport au Sénat au plus tard le 17 juin 2012 et que le comité conserve tous les pouvoirs nécessaires pour diffuser ses conclusions pendant 90 jours après le dépôt de son rapport final.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

À 16 h 25, le comité examine un budget provisoire.

L'honorable sénateur Lang propose que le budget soit approuvé, en principe, et qu'il soit examiné une fois l'ordre de renvoi adopté par le Sénat.



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

At 4:45 p.m., pursuant to rule 92(2)(e), the committee proceeded in camera to consider a draft agenda.

At 5:25 p.m. the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

OTTAWA, Monday, October 3, 2011  
(2)

[*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 Pamela Wallin, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Dallaire, Day, Dawson, Finley, Lang, Manning, Nolin, Segal and Wallin (9).

*In attendance:* Martin Auger and Holly Porteous, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

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

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, June 22, 2011, the committee continued its study of Canada's national security and defence policies, practices, circumstances and capabilities.

*WITNESSES:*

*As individuals:*

Lieutenant-General (Ret'd) Andrew Leslie;

David Pratt, Member of the Advisory Council, Canadian Defence and Foreign Affairs Institute.

Lieutenant-General (Ret'd) Leslie made a statement and answered questions.

At 5:36 p.m., the committee suspended.

At 5:40 p.m., the committee resumed.

Mr. Pratt made a statement and answered questions.

At 6:33 p.m., the committee suspended.

At 6:35 p.m., the committee resumed in camera, pursuant to rule 92(2)(e), to consider its agenda (future business).

It was agreed that senators' staff be permitted to stay in the room.

Après débat, la motion, mise aux voix, est adoptée, avec dissidence.

À 16 h 45, conformément à l'article 92(2)e) du Règlement, la séance se poursuit à huis clos un projet d'ordre du jour.

À 17 h 25, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

OTTAWA, le lundi 3 octobre 2011  
(2)

[*Traduction*]

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

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Dallaire, Day, Dawson, Finley, Lang, Manning, Nolin, Segal et Wallin (9).

*Également présents :* Martin Auger et Holly Porteous, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 22 juin 2011, le comité poursuit son étude sur les politiques, les pratiques, les circonstances et les capacités du Canada en matière de sécurité nationale et de défense.

*TÉMOINS :*

*À titre personnel :*

Lieutenant-général (à la retraite) Andrew Leslie;

David Pratt, membre du conseil consultatif, Institut canadien de la défense et des affaires étrangères.

Le lieutenant-général à la retraite Leslie fait une déclaration et répond aux questions.

À 17 h 36, la séance est suspendue.

À 17 h 40, la séance reprend.

M. Pratt fait une déclaration et répond aux questions.

À 18 h 33, la séance est suspendue.

À 18 h 35, la séance reprend à huis clos, conformément à l'article 92(2)e) du Règlement, afin d'examiner un ordre du jour (travaux futurs).

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à demeurer dans la salle pendant que le comité siège à huis clos.

It was agreed that the following budget application (National security and defence policies of Canada) for the fiscal year ending March 31, 2012 be approved for submission to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration:

**Summary of Expenditures**

Professional and other services	\$ 42,000
Transportation and Communications	275,498
All Other Expenditures	<u>18,140</u>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 435,638</b>

It was agreed that the following budget application (Veterans Affairs) for the fiscal year ending March 31, 2012 be approved for submission to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration:

**Summary of Expenditures**

Professional and other services	\$ 1,800
Transportation and Communications	35,654
All Other Expenditures	<u>3,200</u>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40,654</b>

It was agreed that the order of reference regarding Veterans Affairs, adopted by the Senate on Wednesday, June 22, 2011, be delegated to the Subcommittee on Veterans Affairs.

At 7 p.m. the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

Il est convenu que le budget suivant (politiques du Canada en matière de sécurité nationale et de défense) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012 soit approuvé et soumis à l'étude du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration :

**Résumé des dépenses**

Services professionnels et autres	42 000 \$
Transports et communications	275 498 \$
Autres dépenses	<u>18 140 \$</u>
<b>TOTAL</b>	<b>435 638 \$</b>

Il est convenu que le budget suivant (anciens combattants) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012 soit approuvé et soumis à l'étude du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration :

**Résumé des dépenses**

Services professionnels et autres	1 800 \$
Transports et communications	35 654 \$
Autres dépenses	<u>3 200 \$</u>
<b>TOTAL</b>	<b>40 654 \$</b>

Il est convenu que l'ordre de renvoi portant sur les anciens combattants, adopté par le Sénat le mercredi 22 juin 2011, soit délégué au Sous-comité des anciens combattants.

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

*ATTESTÉ :*

*La greffière du comité,*

Josée Thérien

*Clerk of the Committee*

**REPORT OF THE COMMITTEE**

Tuesday, June 21, 2011

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

**FIRST REPORT**

Your committee, which was authorized by the Senate to incur expenses for the purpose of its examination and consideration of such matters as were referred to it, reports, pursuant to rule 104(2), that the expenses incurred for that purpose during the Third Session of the Fortieth Parliament are as follows:

With respect to its studies of legislation:

Professional and Other Services:	—
Transport and Communications:	—
Other Expenditures:	—
Witness Expenses:	<u>1,539</u>
<b>Total:</b>	<b><u>\$1,539</u></b>

During the session your committee met for 7.2 hours and heard from 22 witnesses. It examined and reported on two bills: Bill S-13, An Act to implement the Framework Agreement on Integrated Cross-Border Maritime Law Enforcement Operations between the Government of Canada and the Government of the United States of America; and Bill C-55, An Act to amend the Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Act and the Pension Act.

With respect to its special study on the national security and defence policies of Canada (authorized by the Senate on Wednesday, March 17, 2010):

Professional and Other Services:	\$ 12,150
Transport and Communications:	56,649
Other Expenditures:	14
Witness Expenses:	<u>8,124</u>
<b>Total:</b>	<b><u>\$ 79,938</u></b>

During this study, your committee met for 43.6 hours meeting and heard from 59 persons during public hearings held in Ottawa. In addition to hearings in Ottawa, your committee also spent 30.5 hours meeting 301 persons while on fact-finding missions to CFB Edmonton and Washington D.C.

With respect to its study on the motion to change the official structural name of the Canadian navy (authorized by the Senate on Tuesday, October 5, 2010):

Professional and Other Services:	—
Transport and Communications:	—
Other Expenditures:	—
Witness Expenses:	<u>\$ 3,857</u>
<b>Total:</b>	<b><u>\$ 3,857</u></b>

During this study, your committee met for 6.2 hours and heard from 8 persons during public hearings held in Ottawa.

During the past session your committee also produced 3 reports.

**RAPPORT DU COMITÉ**

Le mardi 21 juin 2011

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

**PREMIER RAPPORT**

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat à engager des dépenses aux fins d'examiner toutes questions qui lui ont été renvoyées, dépose, conformément à l'article 104 (2) du Règlement, le relevé suivant des dépenses encourues à cette fin au cours de la troisième session de la quarantième législature :

Relativement à ses études de la législation:

Services professionnels et autres :	—
Transport et communications :	—
Autres dépenses :	—
Dépenses des témoins :	<u>1 539 \$</u>
<b>Total :</b>	<b><u>1 539 \$</u></b>

Au cours de la session, votre comité s'est rencontré pendant 7,2 heures et a entendu 22 témoins. Il a examiné et fait rapport sur deux projets de loi: le projet de loi S-13, Loi portant mise en œuvre de l'Accord cadre sur les opérations intégrées transfrontalières maritimes d'application de la loi entre le gouvernement du Canada et le gouvernement des États-Unis d'Amérique; et le projet de loi C-55, Loi modifiant la Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes et la Loi sur les pensions.

Relativement à son étude sur les politiques de sécurité nationale et de défense du Canada (autorisée par le Sénat le mercredi 17 mars 2010) :

Services professionnels et autres :	12 150 \$
Transport et communications :	56 649
Autres dépenses :	14
Dépenses des témoins :	<u>8 124</u>
<b>Total :</b>	<b><u>79 938 \$</u></b>

Pendant cette étude, votre comité s'est rencontré pendant 43,6 heures et a entendu 59 personnes lors d'audiences publiques à Ottawa. Outre ses audiences à Ottawa, votre comité a aussi passé 30,5 heures et a entendu 301 personnes pendant des missions d'étude au BFC Edmonton et à Washington D.C.

Relativement à son étude sur la Motion visant à faire changer l'appellation officielle de la marine canadienne (autorisée par le Sénat le mardi 5 mars 2010) :

Services professionnels et autres :	—
Transport et communications :	—
Autres dépenses :	—
Dépenses des témoins :	<u>3 857 \$</u>
<b>Total :</b>	<b><u>3 857 \$</u></b>

Pendant cette étude, votre comité s'est rencontré pendant 6,2 heures et a entendu 8 personnes lors d'audiences publiques à Ottawa.

Pendant la dernière session, votre comité a aussi produit 3 rapports.

With respect to its special study on the services and benefits provided to veterans and their families (authorized by the Senate on Tuesday, March 30, 2010):

Professional and Other Services:	—
Transport and Communications:	—
Other Expenditures:	—
Witness Expenses:	<u>\$ 2,869</u>
<b>Total:</b>	<b><u>\$ 2,869</u></b>

This order of reference was delegated to the Subcommittee on Veterans Affairs on Monday, April 12, 2010. During this study the subcommittee met for 29.3 hours and heard from 43 witnesses during public hearings held in Ottawa.

In addition to the expenses for the examination of legislation and for its special studies as set out above, your committee also incurred general postal charges in the amount of \$36.

Respectfully submitted,

Relativement à son étude sur les prestations et services offerts aux anciens combattants et à leurs familles (autorisée par le Sénat le mardi 30 mars 2010) :

Services professionnels et autres :	—
Transport et communications :	—
Autres dépenses :	—
Dépenses des témoins :	<u>2 869 \$</u>
<b>Total :</b>	<b><u>2 869 \$</u></b>

Cet ordre de renvoi a été délégué au Sous-comité des anciens combattants le lundi 12 avril 2010. Pendant son étude, le sous-comité s'est rencontré pendant 29,3 heures et a entendu 43 témoins lors d'audiences publiques tenues à Ottawa.

Outre les dépenses listées ci-dessus encourues aux fins d'examen de mesures législatives ou dans le cadre de ses études spéciales, votre comité a encouru des frais généraux de poste s'élevant à 36 \$.

Respectueusement soumis,

*La présidente,*

PAMELA WALLIN  
*Chair*

**EVIDENCE**

OTTAWA, Monday, June 20, 2011

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 4:03 p.m., pursuant to rule 88 of the *Rules of the Senate*, to organize the activities of the committee.

[English]

**Josée Thérien, Clerk of the Committee:** Honourable senators, we have a quorum.

As clerk of your committee, it is my duty to preside over the election of a chair. I am ready to receive a motion to that effect.

**Senator Lang:** I move that Senator Pamela Wallin take the chair.

**Ms. Thérien:** It is moved by the Honourable Senator Lang that the Honourable Senator Wallin be chair of this committee. Is it your pleasure, honourable senators, to adopt the motion?

**Hon. Senators:** Agreed.

**Ms. Thérien:** I invite Senator Wallin to take the chair.

**Senator Pamela Wallin (Chair)** in the chair.

**The Chair:** Thank you very much. I appreciate the honour and the privilege.

This is the organizational meeting for the Standing Senate Committee on National Security and Defence. I think the membership is well known to both sides, those who have been assigned, including our ex officio members who can attend when they so choose.

Our next order of business is the election of deputy chair and Senator Plett has asked to do this.

**Senator Plett:** I would be honoured to move the nomination of Senator Dallaire for deputy chair.

**The Chair:** Do we have a seconder?

**Senator Day:** You do not need a seconder.

**The Chair:** It is done then.

**Senator Day:** That side of the table has taken away both of these. Usually you allow us to make one of the motions.

**The Chair:** Would you like to do it?

**Senator Day:** It is too late.

**The Chair:** He wanted to do it and I thought it was a nice gesture.

Welcome, Senator Dallaire.

On to Motion No. 3, then, and the Subcommittee on Agenda and Procedure:

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le lundi 20 juin 2011

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui, à 16 h 3, conformément à l'article 88 du *Règlement du Sénat*, pour organiser ses activités.

[Traduction]

**Josée Thérien, greffière du comité :** Honorables sénateurs, nous avons le quorum.

À titre de greffière du comité, il m'incombe de présider l'élection du président. Je suis prête à recevoir une motion à cet effet.

**Le sénateur Lang :** Je propose que le sénateur Pamela Wallin soit élue au poste de président.

**Mme Thérien :** Il est proposé par l'honorable sénateur Lang que l'honorable sénateur Wallin assume la présidence du comité. Plaît-il aux honorables sénateurs d'adopter la motion?

**Des voix :** D'accord.

**Mme Thérien :** J'invite le sénateur Wallin à occuper le fauteuil.

**Le sénateur Pamela Wallin (présidente)** occupe le fauteuil.

**La présidente :** Merci beaucoup. Je vous remercie de cet honneur et privilège.

Il s'agit de la réunion d'organisation du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense. Je crois qu'on connaît bien les membres des deux côtés, ceux qui ont été assignés, y compris nos membres d'office qui peuvent assister aux séances lorsqu'ils le désirent.

Le prochain point à l'ordre du jour est l'élection d'un vice-président, et le sénateur Plett a demandé de s'en occuper.

**Le sénateur Plett :** Je serai honoré de proposer le sénateur Dallaire comme vice-président.

**La présidente :** Qui appuie la motion?

**Le sénateur Day :** Ce n'est pas nécessaire.

**La présidente :** La question est donc réglée.

**Le sénateur Day :** Les deux motions ont été présentées par le même côté. Habituellement, nous avons la chance de présenter l'une des motions.

**La présidente :** Voulez-vous vous en occuper?

**Le sénateur Day :** C'est trop tard.

**La présidente :** Il voulait le faire et j'estimais qu'il s'agissait d'un geste de bonne foi.

Bienvenue, sénateur Dallaire.

Passons donc à la motion n° 3 et au Sous-comité du programme et de la procédure :

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be composed of the chair, the deputy chair, and one other member of the committee, to be designated after the usual consultation;

That each member of the subcommittee be authorized to designate for substitution, from time to time, another member on the subcommittee;

That the clerk be informed of any such substitution in writing; and —

That the subcommittee be empowered to make decisions on behalf of the committee with respect to its agenda, to invite witnesses, and to schedule hearings.

I need a mover.

**Senator Nolin:** I so move.

**Senator Day:** Has the “usual consultation” taken place with respect to the first paragraph?

**The Chair:** Yes, the usual consultation has taken place.

**Senator Dallaire:** I think raising the issue of procedures is worthwhile because it keeps the protocol going and we know how things are. I was going to say “in a gentleman’s milieu,” but I am not sure about “gentlemen and lady.”

**The Chair:** In a senatorial manner.

**Senator Dallaire:** I propose Senator Lang as the third member of the steering committee.

**The Chair:** Agreed?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Motion No. 4 concerns publishing the committee’s proceedings. All agreed?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Motion No. 5 is the authorization to hold meetings and receive evidence when quorum is not present. It reads:

That, pursuant to rule 89, the chair be authorized to hold meetings, to receive and authorize the publication of the evidence when a quorum is not present, provided that a member of the committee from both the government and the opposition be present.

Would anyone like to move that?

**Senator Dallaire:** Senator Segal, are you replacing someone?

**Senator Segal:** I am replacing Senator Manning today. I am not a formal member of the committee. I have daily status today.

**The Chair:** All agreed then?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Number 6, financial report:

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit composé du président, du vice-président et d’un autre membre du comité désigné après les consultations d’usage;

Que chaque membre du sous-comité soit autorisé de temps à autre, à désigner un suppléant pour les remplacer au sous-comité;

Que le greffier doive être informé par écrit d’une telle suppléance; et

Que le sous-comité soit autorisé à prendre des décisions au nom du comité relativement au programme, à inviter les témoins et à établir l’horaire des audiences.

Quelqu’un peut-il en faire la proposition?

**Le sénateur Nolin :** J’en fais la proposition.

**Le sénateur Day :** Est-ce que les « consultations d’usage » ont eu lieu relativement au premier paragraphe?

**La présidente :** Oui, les consultations d’usage ont eu lieu.

**Le sénateur Dallaire :** Je crois qu’il vaut la peine de soulever la question de la procédure parce qu’on respecte ainsi le protocole et savons où les choses en sont. J’allais ajouter « messieurs », mais il faudrait plutôt dire « madame et messieurs ».

**La présidente :** De façon sénatoriale.

**Le sénateur Dallaire :** Je propose le sénateur Lang comme troisième membre du comité de direction.

**La présidente :** D’accord?

**Des voix :** D’accord.

**La présidente :** La motion n° 4 porte sur la publication des délibérations du comité. D’accord?

**Des voix :** D’accord.

**La présidente :** La motion n° 5 vise l’autorisation à tenir des réunions et entendre des témoignages en l’absence de quorum. Elle se lit comme suit :

Que, conformément à l’article 89 du *Règlement*, la présidence soit autorisée à tenir des réunions pour entendre des témoignages et à en permettre la publication en l’absence de quorum, pourvu qu’un membre du comité et du gouvernement et de l’opposition soit présent.

Quelqu’un peut-il en faire la proposition?

**Le sénateur Dallaire :** Sénateur Segal, remplacez-vous quelqu’un?

**Le sénateur Segal :** Je remplace le sénateur Manning aujourd’hui. Je ne suis pas membre officiel du comité. J’ai un statut temporaire aujourd’hui.

**La présidente :** D’accord?

**Des voix :** D’accord.

**La présidente :** La motion n° 6 porte sur le rapport financier :

That the committee adopt the draft first report, prepared in accordance with rule 104.

We have copies available here. Have they been distributed?

**Ms. Thérien:** Yes, they have been distributed.

**The Chair:** Do I have someone to move this motion? Yes, okay.

Then we will of course table that in the chamber.

Number 7, research staff:

That the committee ask the Library of Parliament to assign analysts to the committee;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to retain the services of experts as may be required by the work of the committee; and

That the chair, on behalf of the committee, direct the research staff in preparation of studies, analyses, summaries, and draft reports.

Could I have a mover, please, on Motion No. 7? Thank you, Senator Peterson.

**Senator Mitchell:** Can we hire outside experts if we decide to do that?

**The Chair:** That depends on the budget. It does not really have anything to do with it. Internal Economy decides the budget.

**Senator Lang:** To answer your question about having to go outside the Senate, that is covered by the second paragraph, which says “services of experts as may be required.”

**The Chair:** All agreed?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Number 8, authority to commit funds and certify accounts:

That, pursuant to section 7, chapter 3:06 of the *Senate Administrative Rules*, authority be commit funds be conferred individually on the chair, the deputy chair, and clerk of the committee;

That, pursuant to section 8, chapter 3:06 of the *Senate Administrative Rules*, authority for certifying accounts payable by the committee be conferred individually on the chair, the deputy chair, and the clerk of the committee; and

That, notwithstanding the foregoing, in cases related to consultants and personnel services, the authority to commit funds and certify accounts be conferred jointly on the chair and deputy chair.

Do I have someone to move that?

**Senator Nolin:** I so move.

**Senator Day:** I am voting in favour of this.

Que le comité adopte l'ébauche du premier rapport, préparé conformément à l'article 104 du Règlement.

Nous en avons des copies ici. Ont-elles été distribuées?

**Mme Thérien :** Oui, elles ont été distribuées.

**La présidente :** Quelqu'un peut-il en faire la proposition? Oui, d'accord.

Nous allons donc évidemment la déposer à la Chambre.

Motion n° 7, personnel de recherche :

Que le comité demande à la Bibliothèque du Parlement d'affecter des analystes au comité;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à faire appel aux services d'experts-conseils dont le comité peut avoir besoin dans le cadre de ses travaux; et

Que la présidence, au nom du comité, dirige le personnel de recherche dans la préparation d'études, d'analyses, de résumés et de projets de rapports.

Quelqu'un peut-il proposer la motion n° 7? Je vous remercie, sénateur Peterson.

**Le sénateur Mitchell :** Pouvons-nous engager des experts externes si nous le désirons?

**La présidente :** Tout dépend du budget. Ça n'a rien à voir. La régie interne décide du budget.

**Le sénateur Lang :** Pour répondre à votre question sur les experts externes, cette question est abordée au deuxième paragraphe, qui précise « services d'experts-conseils dont le comité peut avoir besoin ».

**La présidente :** D'accord?

**Des voix :** D'accord.

**La présidente :** Motion n° 8, autorisation d'engager des fonds et d'approuver les comptes à payer :

Que, conformément à l'article 7, chapitre 3:06, du *Règlement administratif du Sénat*, l'autorisation d'engager des fonds du comité soit conférée individuellement au président, au vice-président et au greffier du comité.

Que, conformément à l'article 8, chapitre 3:06, du *Règlement administratif du Sénat*, l'autorisation d'approuver les comptes à payer au nom du comité soit conférée individuellement au président, au vice-président et au greffier du comité; et

Que, nonobstant ce qui précède, lorsqu'il s'agit de services de consultants et de personnel, l'autorisation d'engager des fonds et d'approuver les comptes à payer soit conférée conjointement au président et au vice-président.

Quelqu'un peut-il en faire la proposition?

**Le sénateur Nolin :** J'en fais la proposition.

**Le sénateur Day :** Je vote en faveur de cette motion.

**The Chair:** All agreed?

**Hon. Senators:** Agreed.

**Senator Day:** However, I wonder if our clerk can tell us about committing funds pursuant to section 7, chapter 3:06 of Senate Administrative Rules. Presumably there are funds that have already been approved in a budget that has been approved by the Senate chamber. I would assume that to be the case.

**Ms. Thérien:** Exactly; that is the case.

**Senator Day:** It cannot commit funds just willy-nilly.

**Ms. Thérien:** Once a budget is adopted by the chamber, it gives authority to the chair, the deputy chair and the clerk to commit funds.

**Senator Day:** Within the parameters of that budget?

**Ms. Thérien:** Exactly.

**Senator Day:** That is what I thought and that is what that section provides.

**Ms. Thérien:** Exactly.

**The Chair:** Number 9, travel:

That the committee empower the Subcommittee on Agenda and Procedure to designate, as required, one or more members of the committee and/or such staff as may be necessary to travel on assignment on behalf of the committee.

Do I have someone to move that motion? Thank you.

**Senator Dallaire:** When I see terms like “may be necessary,” in the parlance of government that means it is not essential. I have been trying to understand the lexicon of the Senate compared to government departments. The argument would be — and I do not think we can change it here — that the committee needs staff when it travels. A committee without staff would be most onerous indeed. “Necessary” means we could end up with no staff. Can the committee really do its work without staff when it is mobile? I raise that as a point of terminology.

**The Chair:** I do not think that it reads that way at all. It says, “. . . the committee and/or such staff as may be necessary to travel on assignment. . . .”

**Senator Lang:** For clarification, the way I read it is that we have to give authorization for staff to travel. In other words, those decisions are taken on a case-by-case situation. It is not whether staff is travelling with the committee; it is about how many staff members the committee actually needs.

**Senator Dallaire:** It was more the necessity of staff being with us when we travel to be able to do our job. I hope the way this is written does not preclude us from doing that.

**The Chair:** This is committee staff we are talking about.

**La présidente :** D'accord?

**Des voix :** D'accord.

**Le sénateur Day :** Toutefois, je me demande si notre greffière peut nous parler d'engager des fonds conformément à l'article 7, chapitre 3:06 du *Règlement administratif du Sénat*. Il semblerait que des fonds ont déjà été approuvés dans un budget qui a été approuvé par la Chambre du Sénat. J'imagine que c'est le cas.

**Mme Thérien :** Exactement; vous avez raison.

**Le sénateur Day :** On ne peut pas engager des fonds au hasard.

**Mme Thérien :** Une fois qu'un budget est adopté par la Chambre, il donne l'autorité au président, au vice-président et au greffier d'engager des fonds.

**Le sénateur Day :** Tout en respectant les paramètres de ce budget?

**Mme Thérien :** Exactement.

**Le sénateur Day :** C'est ce que je pensais, et c'est ce que l'article prévoit.

**Mme Thérien :** Exactement.

**La présidente :** Motion n° 9, déplacements :

Que le comité autorise le Sous-comité du programme et de la procédure à désigner, au besoin, un ou plusieurs membres du comité, de même que le personnel nécessaire, qui se déplaceront au nom du comité.

Quelqu'un peut-il en faire la proposition?

**Le sénateur Dallaire :** Lorsque je vois des termes comme « nécessaire », dans le jargon du gouvernement, cela veut dire que ce n'est pas nécessaire. Je tente de comprendre la terminologie du Sénat comparativement à celle des ministères. On pourrait faire valoir — mais je ne crois pas qu'on puisse apporter des changements ici — que le comité a besoin de personnel lorsqu'il se déplace. Un comité sans personnel serait en effet lourd à gérer. « Nécessaire » implique que nous pourrions finir par ne pas avoir de personnel. Le comité peut-il réellement réaliser du travail sans personnel lorsqu'il est en déplacement? Je soulève cette question de terminologie.

**La présidente :** Je ne crois pas qu'il s'agit de la bonne interprétation. On dit, « [...] le comité, de même que le personnel nécessaire, qui se déplaceront [...] »

**Le sénateur Lang :** À titre de précision, selon mon interprétation, il faut que nous donnions au personnel l'autorisation de se déplacer. Autrement dit, ces décisions sont prises au cas par cas. La question n'est pas de savoir si du personnel se déplacera avec le comité; c'est de savoir combien de membres du personnel le comité a réellement besoin.

**Le sénateur Dallaire :** La question est davantage portée sur la nécessité d'avoir du personnel avec nous lorsque nous nous déplaçons pour pouvoir faire notre travail. J'espère que le libellé ne nous empêchera pas de faire cela.

**La présidente :** Nous parlons du personnel du comité.



**Senator Dallaire:** I am talking about committee staff, not personal staff.

**The Chair:** Do we have a mover?

**Senator Segal:** Yes.

**The Chair:** Thank you. Is there agreement?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Number 10, designation of members travelling on committee business:

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to:

- 1) determine whether any member of the committee is on “official business” for the purposes of paragraph 8(3)(a) of the Senators Attendance Policy, published in the *Journals of the Senate* on Wednesday, June 3, 1998; and
- 2) consider any member of the committee be on “official business” if that member is: (a) attending an event or meeting related to the work of the committee; or (b) making a presentation related to the work of the committee; and

That the subcommittee report at the earliest opportunity any decisions taken with respect to the designation of members of the committee travelling on committee business.

Do I have a mover?

**Senator Plett:** So moved.

**The Chair:** Thank you. Is there agreement?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Number 11, travelling and living expenses of witnesses:

That, pursuant to the Senate guidelines for witness expenses, the committee may reimburse reasonable travelling and living expenses for one witness from any one organization and payment will take place upon application, but that the chair be authorized to approve the expenses for a second witness should there be exceptional circumstances.

Is there a mover?

**Senator Nolin:** So moved.

**The Chair:** Thank you. Is there agreement?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Communications, number 12:

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to direct communications officer(s) assigned to the committee in the development of communications plans where appropriate and to request the services of the Senate Communications Directorate for the purposes of their development and implementation;

**Le sénateur Dallaire :** Je parle du personnel du comité, et non pas du personnel des sénateurs.

**La présidente :** Quelqu'un peut-il en faire la proposition?

**Le sénateur Segal :** Oui.

**La présidente :** Je vous remercie. Sommes-nous d'accord?

**Des voix :** D'accord.

**La présidente :** Motion n° 10, désignation des membres qui voyagent pour les affaires du comité :

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à :

- 1) déterminer si un membre du comité remplit un « engagement officiel » au sens de l'alinéa 8(3)a) de la politique relative à la présence des sénateurs, publiée dans les *Journaux du Sénat* du mercredi 3 juin 1998; et
- 2) considérer qu'un membre du comité remplit un « engagement officiel » si ce membre : a) assiste à une activité ou à une réunion se rapportant aux travaux du comité; ou b) fait un exposé ayant trait aux travaux du comité; et

Que le sous-comité fasse rapport à la première occasion de ses décisions relatives aux membres du comité qui voyagent pour les affaires du comité.

Quelqu'un peut-il en faire la proposition?

**Le sénateur Plett :** J'en fais la proposition.

**La présidente :** Je vous remercie. Sommes-nous d'accord?

**Des voix :** D'accord.

**La présidente :** Motion n° 11, frais de déplacement des témoins :

Que, conformément aux lignes directrices du Sénat gouvernant les frais de déplacement des témoins, le comité puisse rembourser les dépenses raisonnables de voyage et d'hébergement à un témoin par organisme, après qu'une demande de remboursement ait été présentée, mais que la présidence soit autorisée à permettre le remboursement de dépenses pour un deuxième témoin du même organisme s'il y a circonstances exceptionnelles.

Quelqu'un peut-il en faire la proposition?

**Le sénateur Nolin :** J'en fais la proposition.

**La présidente :** Je vous remercie. Sommes-nous d'accord?

**Des voix :** D'accord.

**La présidente :** Motion n° 12, communications :

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à diriger au besoin les agents des communications affectés au comité pour ce qui est de l'élaboration des plans de communications et à demander l'appui de la Direction des communications du Sénat aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre de ces plans;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be empowered to allow coverage by electronic media of the public proceedings of the committee with the least possible disruption of its hearings at its discretion.

Do I have a mover? Thank you. Is there agreement?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Number 13 relates to the time slot for our regular meetings, which will be Mondays from 4 p.m. to 8 p.m. That is just for information purposes.

**Senator Mitchell:** I will move that.

**The Chair:** It does not require a motion because the whips have already agreed. There is no option.

**Senator Dallaire:** Madam Chair, I would like to confirm our *modus operandi*.

**The Chair:** I will discuss those issues later when we go in camera, but please go ahead.

**Senator Dallaire:** We can do it in camera then.

Before we move on to other business, will we also touch upon our work plan when we come back?

**The Chair:** In a general way, absolutely.

**Senator Day:** Madam Chair, 4 p.m. to 8 p.m. is a long time for our support staff and the interpreters to be working without a break. Even though the time slot is designated as 4 p.m. to 8 p.m., some discretion has to be exercised by this committee with respect to those four hours of continuous meetings.

**The Chair:** I think it is the same everywhere in the system. There are rotations for interpreters. They shift off during the four hours.

**Senator Day:** Do they?

**The Chair:** People come and go.

**Senator Day:** I have never had them do that in any other committee, but I have never, of course, met four hours straight in other committees. If the meetings are two hours in length, it is the same group that is there all the time. If we designate that we will meet four hours straight, Ms. Thérien, as the clerk, will look after making sure there is a proper rotation of support staff.

**The Chair:** It is a rule, I think.

**Ms. Thérien:** It is not my job to — I just send the notice and all these services organize themselves. It is normally their policy that there is a rotation, especially for interpretation. They do little bits and then they rotate.

**Senator Day:** Good. I just want to make sure they are properly looked after. Thank you.

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé, à sa discrétion, à permettre de diffuser les délibérations publiques du comité par les médias d'information électroniques de manière à déranger le moins possible ses travaux.

Quelqu'un peut-il en faire la proposition? Je vous remercie. Sommes-nous d'accord?

**Des voix :** D'accord.

**La présidente :** Motion n° 13, horaire des réunions régulières, soit les lundis de 16 à 20 heures. À titre d'information seulement.

**Le sénateur Mitchell :** Je propose la motion.

**La présidente :** Nous n'avons pas besoin de motion puisque les whips se sont déjà entendus. Il n'y a pas d'autre choix.

**Le sénateur Dallaire :** Madame la présidente, j'aimerais confirmer notre façon de fonctionner.

**La présidente :** Je discuterai de ces questions plus tard lorsque nous serons à huis clos, mais allez-y.

**Le sénateur Dallaire :** Nous pourrions en discuter à huis clos alors.

Avant de passer aux autres travaux, allons-nous aussi parler de notre plan de travail à notre retour?

**La présidente :** De façon générale, absolument.

**Le sénateur Day :** Madame la présidente, 16 à 20 heures, c'est long pour notre personnel de soutien et les interprètes qui doivent travailler sans pause. Même si la plage est désignée de 16 à 20 heures, le comité devra faire preuve d'une certaine discrétion relativement aux quatre heures de séance sans interruption.

**La présidente :** Je crois que c'est la même chose partout. Les interprètes font une rotation. Ils ont des pauses durant ces quatre heures.

**Le sénateur Day :** Ah oui?

**La présidente :** Ils se relayent.

**Le sénateur Day :** Je n'ai jamais vu cette pratique dans d'autres comités, mais évidemment, je n'ai jamais non plus siégé pendant quatre heures consécutives en comité. Si les séances durent deux heures, la même équipe assure le service pendant toute la durée. Si nous décidons de nous réunir pendant quatre heures consécutives, Mme Thérien, comme greffière, s'assurera qu'il y ait une rotation appropriée du personnel de soutien.

**La présidente :** Il s'agit d'un règlement, je pense.

**Mme Thérien :** Il ne me revient pas de . . . j'envoie simplement les avis et les services s'organisent eux-mêmes. Selon leur politique, il y a normalement une rotation, surtout pour les interprètes. Ils font des tours et une rotation.

**Le sénateur Day :** Bien. Je voulais simplement veiller à ce qu'ils soient bien traités. Je vous remercie.

**The Chair:** Number 14 relates to other business and the Subcommittee on Veterans Affairs:

That a Subcommittee on Veterans Affairs be established to study matters which may be referred to it by the committee.

Do we have a mover on that first part?

**Senator Dallaire:** So moved.

**The Chair:** Thank you.

On membership:

That the membership of the subcommittee be as follows:

Do you have that information available?

**Senator Dallaire:** Yes. Senator Day and Senator Dallaire.

**The Chair:** Okay.

**Senator Lang:** Senator Plett and Senator Nolin.

**The Chair:** And Senator Wallin.

**Senator Lang:** Senator Wallin.

**The Chair:** We are carrying on.

That, pursuant to rule 89, the committee's authority to hold meetings, to receive and authorize the printing of the evidence when a quorum is not present be conferred on the subcommittee;

That, pursuant to rule 90, the committee's authority to send for persons, papers and records, whenever required, and to print from day to day such papers and evidence as may be ordered by it, be conferred on the subcommittee;

That the committee's authority to engage the services of such counsel and technical, clerical, and other personnel as may be necessary for the purpose of the committee's examination and consideration of such bills, subject-matters of bills and estimates as are referred to it, be conferred on the subcommittee;

That, pursuant to section 7, chapter 3:06 of the *Senate Administrative Rules*, the committee's authority to commit funds be conferred on the subcommittee;

That, pursuant to section 8, chapter 3:06 of the *Senate Administrative Rules*, the committee's authority of certifying accounts payable be conferred on the subcommittee;

That the committee's authority, pursuant to paragraph 8(3)(a) of the Senators Attendance Policy, be conferred on the subcommittee;

That the committee's power to permit coverage by electronic media of its public hearings be conferred on the subcommittee; and

**La présidente :** Motion n° 14, autres affaires et Sous-comité des anciens combattants :

Qu'un Sous-comité des anciens combattants soit formé afin d'examiner les questions qui pourraient lui être renvoyées par le comité.

Quelqu'un peut-il en faire la proposition, pour la première partie?

**Le sénateur Dallaire :** J'en fais la proposition.

**La présidente :** Je vous remercie.

Pour la composition :

Que le sous-comité soit composé des membres suivants :

Avez-vous cette information?

**Le sénateur Dallaire :** Oui. Sénateur Day et sénateur Dallaire.

**La présidente :** D'accord.

**Le sénateur Lang :** Sénateur Plett et sénateur Nolin.

**La présidente :** Et le sénateur Wallin.

**Le sénateur Lang :** Sénateur Wallin.

**La présidente :** Poursuivons.

Que, conformément à l'article 89 du Règlement, le pouvoir du comité de tenir des réunions pour entendre des témoignages et d'en permettre la publication en l'absence soit conféré au sous-comité;

Que, conformément à l'article 90 du Règlement, le pouvoir du comité de convoquer des témoins, de faire produire des documents et des dossiers et de faire imprimer au jour le jour des documents et témoignages selon les instructions du comité soit conféré au sous-comité;

Que le pouvoir du comité de retenir les services de conseillers juridiques, de techniciens, d'employés de bureau et d'autres personnes, au besoin, pour aider le comité à examiner les projets de loi, l'objet de ces derniers et les prévisions budgétaires qui lui sont renvoyés soit conféré au sous-comité;

Que, conformément à l'article 7, chapitre 3:06 du *Règlement administratif du Sénat*, l'autorisation du comité d'engager des fonds soit conférée au sous-comité;

Que, conformément à l'article 7, chapitre 3:06 du *Règlement administratif du Sénat*, l'autorisation du comité d'approuver les comptes à payer soit conférée au sous-comité;

Que le pouvoir du comité prévu à l'alinéa 8(3)a) de la politique relative à la présence des sénateurs soit conféré au sous-comité;

Que le pouvoir du comité de permettre la diffusion des délibérations publiques par médias d'information électroniques soit conféré au sous-comité; et

That, pursuant to Senate guidelines for witness expenses, the authority of the committee to reimburse reasonable travelling and living expenses for witnesses be conferred on the subcommittee.

**Senator Dallaire:** I was querying the clerk's staff on how to get the subcommittee cranked up in this time frame.

**The Chair:** We are doing that today.

**Senator Dallaire:** Unless it is added somewhere. What I am talking about is —

**The Chair:** You just have to hold your organizational meeting, which is planned for Wednesday.

**Senator Dallaire:** I was hoping that we could start to get work done at the organizational meeting, too. The way this is worded, we would simply have an organizational meeting on Wednesday.

**Senator Plett:** Absolutely.

**The Chair:** I think that is what we have to do, yes.

**Ms. Thérien:** The subcommittee does not have an order of reference right now, just as the committee does not have an order of reference.

**Senator Dallaire:** The subcommittee cannot get an order of reference until the committee gets an order of reference.

**Ms. Thérien:** Right.

**Senator Dallaire:** I was trying to work with that in order to get the subcommittee cranked up.

**The Chair:** I think we are going as fast as we can this week. We will be doing this tomorrow.

Do we have agreement to — oh, we did not move that one. I thought it was right back to Senator Dallaire. We need another mover. Thank you.

Number 15 is a point of information that the time slot for regular meetings of subcommittee be Wednesdays from noon to 1:20 p.m.

**Ms. Thérien:** I do not think you have the latest version.

**The Chair:** Number 15. It is just a point of information. There is no provision on the agenda for a mover.

[Translation]

**Senator Dallaire:** When did you receive it?

[English]

**Ms. Thérien:** I just brought it to the meeting.

[Translation]

**Senator Day:** Has the time changed?

Que, conformément aux lignes directrices du Sénat concernant les frais de déplacement des témoins, le pouvoir du comité de rembourser les dépenses raisonnables de voyage et d'hébergement aux témoins soit conféré au sous-comité.

**Le sénateur Dallaire :** Je me suis renseigné auprès du personnel de la greffière pour savoir comment le sous-comité pouvait s'organiser selon cet échéancier.

**La présidente :** Nous allons nous en occuper aujourd'hui.

**Le sénateur Dallaire :** À moins que ce soit ajouté quelque part. Je parle de...

**La présidente :** Vous devez simplement tenir la réunion d'organisation, qui est prévue pour mercredi.

**Le sénateur Dallaire :** J'aurais aimé que nous puissions commencer les travaux à la réunion d'organisation aussi. Si j'ai bien compris, on se réunira simplement pour tenir une réunion d'organisation mercredi.

**Le sénateur Plett :** Absolument.

**La présidente :** Je crois que c'est ce qu'il faut faire, oui.

**Mme Thérien :** Le sous-comité n'a pas d'ordre de renvoi pour l'instant, tout comme le comité.

**Le sénateur Dallaire :** Le sous-comité ne peut pas obtenir d'ordre de renvoi avant que le comité obtienne un ordre de renvoi.

**Mme Thérien :** Vous avez raison.

**Le sénateur Dallaire :** Je tentais de démarrer le sous-comité.

**La présidente :** Je crois que nous allons aussi rapidement que possible cette semaine. Nous allons nous en occuper demain.

Sommes-nous d'accord . . . oh, nous n'avons pas présenté cette motion. Je crois que nous revenions au sénateur Dallaire. Nous avons besoin de quelqu'un d'autre pour proposer la motion. Je vous remercie.

La motion n° 15 est en fait un point d'information : l'horaire régulier des réunions du sous-comité est les mercredis de midi à 13 h 20.

**Mme Thérien :** Je ne crois pas que vous ayez la dernière version.

**La présidente :** Motion n° 15. Il s'agit d'un point d'information. L'ordre du jour n'indique pas que quelqu'un doit en faire la proposition.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Quand avez-vous reçu cela?

[Traduction]

**Mme Thérien :** Je viens de l'apporter à la réunion.

[Français]

**Le sénateur Day :** Est-ce que l'heure est changée?

[English]

**Senator Dallaire:** It is in the pile of papers given to us. It is so difficult to be able to do pre-planning in the Senate.

[Translation]

**Senator Day:** Section 15.

**Senator Dallaire:** Are we at section 15?

**Senator Day:** Yes, that is right. In the document, it says that it is from noon to 1:20 p.m.

**Senator Dallaire:** That is correct.

**Senator Day:** Is that right?

[English]

**The Chair:** There is agreement, then.

Number 16 relates to other business and an order of reference. It reads:

That the chair be authorized to seek authority of the Senate for the following order of reference:

That the Standing Senate Committee on National Security and Defence be authorized to examine and report on Canada's national security and defence policies, practices, circumstances and capabilities; and

That the papers and evidence received and taken and the work accomplished by the committee on this subject since the beginning of the Third Session of the Fortieth Parliament be referred to the committee.

Do I have a mover?

**Senator Plett:** So moved.

**The Chair:** Thank you. Is there agreement?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Number 17 reads:

That the chair be authorized to seek authority of the Senate for the following order of reference:

That the Standing Senate Committee on National Security and Defence be authorized to study:

(a) services and benefits provided to —

This is the standing definition.

— members of the Canadian Forces; to veterans who have served honourably in Her Majesty's Canadian Armed Forces in the past; to members and former members of the Royal Canadian Mounted Police and its antecedents; and all of their families;

[Traduction]

**Le sénateur Dallaire :** C'est dans la pile de papier qui nous a été remise. C'est tellement difficile de faire de la planification préliminaire au Sénat.

[Français]

**Le sénateur Day :** La section 15.

**Le sénateur Dallaire :** Nous en sommes à la section 15?

**Le sénateur Day :** Oui, c'est ça. C'est de midi à 13 h 20, dans notre document.

**Le sénateur Dallaire :** Exact.

**Le sénateur Day :** C'est cela?

[Traduction]

**La présidente :** Nous sommes donc tous d'accord.

La motion n° 16 porte sur d'autres affaires et un ordre de renvoi. Elle se lit comme suit :

Que la présidente soit autorisée à demander au Sénat d'approuver l'ordre de renvoi suivant :

Que le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense soit autorisé à étudier afin d'en faire rapport, les politiques, les pratiques, les circonstances et les capacités du Canada en matière de sécurité nationale et de défense; et

Que les documents reçus, les témoignages entendus et les travaux accomplis par le comité sur ce sujet depuis le début de la troisième session de la quarantième législature soient renvoyés au comité.

Quelqu'un peut-il en faire la proposition?

**Le sénateur Plett :** J'en fais la proposition.

**La présidente :** Merci. Êtes-vous d'accord là-dessus?

**Des voix :** D'accord.

**La présidente :** La motion n° 17 se lit comme suit :

Que la présidente soit autorisée à demander au Sénat d'approuver l'ordre de renvoi suivant :

Que le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense soit autorisé à étudier :

a) les services et les prestations dispensés aux...

C'est la définition habituelle.

... membres des Forces canadiennes; aux anciens combattants qui ont servi honorablement dans les Forces canadiennes par le passé; aux membres et anciens membres de la Gendarmerie royale du Canada et des organismes qui l'ont précédée; et à toutes leurs familles;

(b) commemorative activities undertaken by the Department of Veterans Affairs Canada, to keep alive for all Canadians the memory of Canadian veterans' achievements and sacrifices; and

(c) continuing the implementation of the New Veterans Charter;

That the papers and evidence received and taken and the work accomplished by the committee on this subject during the Fortieth Parliament be referred to the committee; and

That the committee report to the Senate no later than June 17, 2012, and that the committee retain all powers necessary to publicize its findings until 90 days after the tabling of the final report.

Do I have a mover? Thank you.

**Senator Day:** Is there a reason why the papers and evidence referred to the overall committee are from the beginning of the Third Session of the Fortieth Parliament, whereas there is no reference to the third session with respect to the subcommittee?

**The Chair:** Given that the work on the veterans report has taken four years, covering more than one session, it has to be brought forward. I think that work started three or four years ago.

**Senator Day:** Normally we would not go back beyond the most recent session of the last Parliament, but I understand now.

**Senator Mitchell:** Perhaps I do not fully follow. Are we authorizing something that has to be done no later than three days before today, June 17?

**The Chair:** 2012.

**Senator Mitchell:** Thanks.

**The Chair:** Do not make us any older than we already are, please. I do not want to lose a year — and I think there was some incentive.

We will move on to the budget. We put forward our budget before the government was brought down because we wanted to be first on the list, but now we have to start again. We need to approve our budget.

I think you have a document in front of you so that we can go again to the Internal Economy Committee and get ourselves back on that list for consideration. This is the same budget in principle that we put forward. You will see that some of the costs have actually been reduced. The reason for that is because we have proposed that these trips, particularly on the West Coast and East Coast, be fact finding rather than formal hearings.

It was our experience in Edmonton, and I am sure others have had different experiences, that the informal way of approaching this seems to bring us a lot more information and provide more

b) les activités commémoratives tenues par le ministère des Anciens combattants du Canada afin de garder vivant pour tous les Canadiens le souvenir des réalisations et des sacrifices des anciens combattants du Canada; et

c) la poursuite de la mise en œuvre de la nouvelle Charte des anciens combattants;

Que les documents reçus, les témoignages entendus et les travaux accomplis par le comité sur ce sujet au cours de la quarantième législature soient renvoyés au comité; et

Que le comité fasse rapport au Sénat au plus tard le 17 juin 2012 et que le comité conserve tous les pouvoirs nécessaires pour diffuser ses conclusions pendant 90 jours après le dépôt de son rapport final.

Quelqu'un peut-il en faire la proposition? Merci.

**Le sénateur Day :** Pourquoi les documents et les témoignages qui sont renvoyés au comité datent du début de la troisième session de la quarantième législature, tandis qu'il n'y a aucune référence à la troisième session pour ce qui est de ceux qui sont renvoyés au sous-comité?

**La présidente :** Puisque le travail sur le rapport des anciens combattants a duré quatre ans et s'est échelonné sur plus d'une session, nous devons renvoyer ces éléments. Je pense que le travail a débuté il y a trois ou quatre ans.

**Le sénateur Day :** Normalement, on ne retournerait pas au-delà de la dernière session de la dernière législature, mais je comprends maintenant la raison de procéder ainsi.

**Le sénateur Mitchell :** Je ne suis pas tout à fait. Est-ce que nous autorisons quelque chose qui doit être fait au plus tard le 17 juin, il y a trois jours?

**La présidente :** Le 17 juin 2012.

**Le sénateur Mitchell :** Merci.

**La présidente :** Nous sommes déjà assez vieux, alors s'il vous plaît ne nous vieillissez pas davantage. Je ne veux pas perdre une année — et je crois que ça été justifié.

Passons maintenant au budget. Nous avons déposé notre budget avant que le gouvernement ne soit défait parce que nous voulions être les premiers sur la liste, mais maintenant nous devons recommencer le processus. Nous devons approuver notre budget.

Je crois qu'avec le document que vous avez devant vous, nous pouvons retourner devant le Comité de la régie interne et se faire remettre sur la liste portant examen des budgets de comité. En principe, nous soumettons le même budget. Vous vous apercevrez que certains des coûts ont été réduits. Cela s'explique du fait que nous avons proposé que ces déplacements, notamment sur la côte Ouest et la côte Est, soient des missions d'étude plutôt que des audiences formelles.

Je suis certaine que d'autres ont eu des expériences différentes, mais suite à notre voyage à Edmonton, il semble qu'une approche informelle nous permette d'obtenir plus de renseignements et de

insight into what is really going on. It has the benefit of being a little less expensive, which I hope will serve us well when we appear before Internal Economy.

There is a Washington trip as well, and I hope all will agree. Senator Peterson attended that as well even though he was not a member of the committee at that point.

We have plans to visit a West Coast naval base and an East Coast naval base. As we all know, there will be a lot of emphasis on naval operations.

We are also hoping at some point in the not-too-distant future to go to Kabul via London in order to look at the new training operation that is there.

It is the budget we previously agreed to, with savings that come from reductions.

**Senator Day:** Madam Chair, this looks fine. We have seen this before, but it was based on a plan. Usually the budget supports a plan for the coming year. Now we are talking about a budget without talking about a plan. Are we just adopting the previous plan for future business?

**The Chair:** No. Unless you have reason to disagree, our overall mandate as spelled out would encompass this. The specifics that will be discussed in part in camera and in part by the steering committee are encompassed by that standing order.

**Senator Day:** I agree that we are not outside our standing order with respect to any one of these items, but there are priorities as to what we might want to do over the next year. Going to Kabul and to Washington and visiting naval bases as opposed to air force bases, are these the priorities? I just think it takes some discussion before we agree to adopt this budget.

**The Chair:** We can go in camera and have that discussion, but if you want a week-by-week agenda, I do not think we will be signing off on that today. Much of that will be discussed in detail at the steering committee. My concern is with moving forward so that we keep our place in the queue during the budget period.

**Senator Mitchell:** Did you just come up with the idea of the two naval bases?

**The Chair:** We agreed to this as a committee the last time around.

**Senator Segal:** Procedurally, if this budget is submitted to the Internal Economy Committee and agreed to, and if the steering committee in its wisdom wants to rearrange the priorities within the parameters of the budget, that is something that is allowed.

**The Chair:** Yes.

**Senator Segal:** I understand that to be the case and want to make sure that that is the case. I am asking the question.

mieux comprendre ce qui se passe vraiment. Cela coûte aussi un peu moins cher, et j'espère que cela nous sera utile lorsque nous comparaitrons au comité de la régie interne.

Il y a également un voyage à Washington, et j'espère que tous seront d'accord. Le sénateur Peterson y a participé bien qu'il n'était pas un membre du comité à ce moment-là.

Nous planifions visiter une base navale de la côte Ouest et une de la côte Est. Comme nous le savons tous, les opérations navales prendront beaucoup plus de place.

Dans un avenir rapproché, nous espérons également aller à Kaboul en passant par Londres afin d'aller voir les nouvelles activités de formation là-bas.

C'est le budget que nous avons déjà adopté, en plus des économies qui découlent des réductions.

**Le sénateur Day :** Madame la présidente, cela me va. Nous l'avons déjà vu, mais c'était fondé sur un plan. Normalement, le budget appuie un plan pour l'année à venir. Nous parlons maintenant d'un budget sans parler du plan. Est-ce que nous allons simplement adopter le plan précédent pour nos travaux à venir?

**La présidente :** Non. À moins que vous ayez des raisons d'être en désaccord, notre mandat général actuel couvrirait ces activités. Les détails seront régis par le Règlement, et seront discutés en partie à huis clos et en partie par le comité de direction.

**Le sénateur Day :** Je suis d'accord que tous ces points respectent nos règlements, mais certaines choses seraient des priorités pour l'année à venir. Est-ce que les priorités sont d'aller à Kaboul, à Washington et de visiter des bases navales plutôt que des bases aériennes? Je crois qu'il faudrait en discuter un peu avant d'adopter ce budget.

**La présidente :** Nous pouvons passer à huis clos et en discuter, mais si vous voulez un calendrier de chaque semaine, je ne crois pas que nous déterminerons ça aujourd'hui. C'est le comité de direction qui se chargera de régler les détails. J'aimerais que nous puissions aller de l'avant afin de conserver notre rang dans la file d'attente pendant la période budgétaire.

**Le sénateur Mitchell :** Est-ce que vous avez simplement eu l'idée de ces deux bases navales?

**La présidente :** Le comité avait convenu de ses visites la dernière fois.

**Le sénateur Segal :** Si le budget est présenté au Comité de la régie interne et adopté, et si le comité de direction, dans toute sa sagesse, veut changer les priorités tout en respectant le budget, c'est quelque chose que la procédure nous permet.

**La présidente :** Oui.

**Le sénateur Segal :** Je crois que c'est le cas et je veux être certain que ce l'est. Je pose la question.

**Senator Day:** I believe if the Subcommittee on Budgets decides to allocate money to go to Washington and then we decide we do not have to go to Washington, we cannot move that somewhere else. Having served on that subcommittee, my understanding is that we have to go back to the subcommittee.

**The Chair:** As the clerk has spelled out in detail, without an order of reference, which I assume will be approved by the chamber, we cannot actually have a formal budget. We wanted to agree to a budget in principle today so that the steering committee could move forward with haste and get ourselves in the line-up.

**Senator Dallaire:** We discussed this informally because we did not have a steering committee, although before the election we did talk about the trips. I remember the discussion.

Will the trips of the Veterans Subcommittee be presented as part of a separate budget?

**The Chair:** My understanding is that it has to go forward separately.

**Ms. Thérien:** The subcommittee will adopt its plan and budget, but then it needs to be adopted by the main committee and then go to Internal Economy. Everything needs to go through the main committee.

**Senator Dallaire:** If we do not have a meeting next week, then the budget of the Veterans Subcommittee will not go through until the fall.

**The Chair:** I think that is correct. I think the Internal Economy Committee will be meeting over the summer, but I think the priority of the Veterans Subcommittee is to deal with the report.

**Senator Dallaire:** Do they need a draft like this? I thought we had put something together, but I will check on that and get back to you.

**Senator Nolin:** The committee should be reminded that if there is a need for funds, the chair and the steering committee can ask for emergency funding through Internal Economy. They can allocate up to \$10,000 without causing any major trouble.

**The Chair:** Yes, while we are waiting for them to go through all the procedures.

[Translation]

**Senator Dallaire:** Madam Chair, I had taken for granted that it was our generic plan. Some legislative measures may require us to travel. This draft has not been approved. We are studying it and it will be approved when we return in September. The national Finance Committee has a draft. I will make sure that you also have a copy of the veterans' affairs committee draft, and then I will make sure that it was done.

**Le sénateur Day :** Je crois que si le Sous-comité des budgets décide d'affecter des fonds pour aller à Washington, et si nous décidons de ne pas y aller, nous ne pouvons pas transférer l'argent pour d'autres activités. Ayant siégé à ce sous-comité, je crois qu'il nous faudrait retourner au sous-comité.

**La présidente :** Comme la greffière l'a expliqué en détail, sans ordre de renvoi, qui, je présume, sera approuvé par la Chambre, nous ne pouvons pas avoir de budget officiel. Nous voulions convenir en principe d'un budget aujourd'hui afin que le comité de direction puisse procéder rapidement et nous inscrire dans la file d'attente.

**Le sénateur Dallaire :** Nous en avons discuté de façon informelle parce qu'il n'y a pas eu de rencontre du comité de direction, bien que nous ayons parlé des voyages avant l'élection. Je me souviens de la discussion.

Est-ce que les voyages du Sous-comité des anciens combattants seront présentés dans un budget distinct?

**La présidente :** Il doit être présenté séparément.

**Mme Thérien :** Le sous-comité adoptera son programme et son budget, mais ensuite il doit le faire adopter par le comité principal et puis par la régie interne. Tout doit passer par le comité principal.

**Le sénateur Dallaire :** Si nous ne réunissons pas la semaine prochaine, alors le budget du Sous-comité des anciens combattants ne sera pas adopté avant l'automne.

**La présidente :** C'est exact. Je pense que le comité de la régie interne se réunira pendant l'été, mais il me semble que la priorité du Sous-comité des anciens combattants est de terminer le rapport.

**Le sénateur Dallaire :** Ont-ils besoin d'une ébauche comme celle-ci? Je pensais que nous avions préparé quelque chose, mais je vérifierai et vous le dirai.

**Le sénateur Nolin :** Il faut rappeler au comité que si nous avons besoin d'argent, la présidente et le comité de direction peuvent demander des fonds d'urgence au Comité de la régie interne. Ils peuvent nous donner jusqu'à 10 000 \$ sans que cela pose de grands problèmes.

**La présidente :** Oui, pendant que nous attendons qu'ils terminent les formalités.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Madame la présidente, je tenais pour acquis que c'était notre plan générique. Il y a des mesures législatives qui vont peut-être nous demander de voyager. Cette ébauche n'est pas approuvée. Nous sommes en train de la regarder et elle va être approuvée lors de notre retour en septembre. Une ébauche est entre les mains du Comité des finances nationales. Je vais m'assurer que celle du Sous-comité des anciens combattants est aussi entre vos mains, puis je vais aller voir si cela a été fait.



[English]

**The Chair:** Do we have agreement in principle, then, on this document?

**Senator Lang:** So moved.

**Senator Mitchell:** Can we debate it?

**Senator Lang:** Sure.

**Senator Mitchell:** At one point last year the chair had one of her staff members write a report. Is that still your intention?

**The Chair:** We do not have a budget yet, so I am hoping we will be able to use all our resources. We have Library of Parliament staff. In addition, if there is any other money approved in the budget, there might be circumstances where we have a person to do a final draft if we are in the middle of two things.

**Senator Mitchell:** Do we have other money in the budget to do that?

**The Chair:** We do not know.

**Senator Mitchell:** You are asking for \$25,000.

**The Chair:** That is correct.

**Senator Mitchell:** That is for editing and revision. That is not writing. There is no money in here for a writer, or am I mistaken?

**The Chair:** It would be a writer working off a document prepared by some combination of people, most particularly senators. We might give it to that person for a final write, which would be editing and revision. I do not think people would start from scratch.

**Senator Mitchell:** That is not what happened on the report that your staffer did. Did he not just write it from scratch?

**The Chair:** Based on testimony.

**Senator Mitchell:** He was a writer, not an editor.

**The Chair:** Right.

**Senator Mitchell:** I am saying that if you wanted to hire a writer, you would either use your staff member or —

**The Chair:** There is no money in the budget. My sense is that Internal Economy has not radically changed its views on this, but you might know better from your members whether there was a change.

**Senator Mitchell:** We might want to use some of that \$25,000 to get someone to write.

**The Chair:** That is writing. That is what editing and revision services are. I do not think anyone would write a report based on another topic that did not come from information generated by the committee. Call it what you will, but I do not think a writer would write a report that would just then appear.

[Traduction]

**La présidente :** Alors, sommes-nous d'accord en principe sur ce document?

**Le sénateur Lang :** Je le propose.

**Le sénateur Mitchell :** Pouvons-nous en discuter?

**Le sénateur Lang :** Bien sûr.

**Le sénateur Mitchell :** L'an dernier, la présidente avait demandé à l'un de ses employés de rédiger un rapport. Est-ce toujours votre intention?

**La présidente :** Nous n'avons pas encore de budget, alors j'espère que nous pourrions utiliser toutes nos ressources. Il y a le personnel de la Bibliothèque du Parlement. De plus, s'il y a des fonds supplémentaires approuvés, nous pourrions avoir recours à une personne qui s'occuperait de la version finale pendant que nous sommes entre deux projets.

**Le sénateur Mitchell :** Y a-t-il de l'argent prévu au budget pour faire cela?

**La présidente :** Nous ne le savons pas.

**Le sénateur Mitchell :** Vous demandez 25 000 \$.

**La présidente :** C'est exact.

**Le sénateur Mitchell :** C'est pour la révision. Ce n'est pas la rédaction. Il n'y a pas d'argent prévu pour un rédacteur, à moins que je me trompe.

**La présidente :** Il s'agirait d'un rédacteur qui travaille sur un document préparé par certaines personnes, fort probablement des sénateurs. On le donnerait à cette personne pour une dernière révision. Je ne crois pas qu'elle partirait de zéro.

**Le sénateur Mitchell :** Ce n'est pas ce qui s'est produit avec le rapport que votre employé a rédigé. Ne l'a-t-il pas rédigé en partant de rien?

**La présidente :** Il s'est basé sur les témoignages.

**Le sénateur Mitchell :** Il a fait la rédaction, pas la révision.

**La présidente :** Exact.

**Le sénateur Mitchell :** Je disais que si vous vouliez embaucher un rédacteur, soit vous utiliseriez l'un de vos employés soit...

**La présidente :** Il n'y a pas d'argent dans le budget. Je n'ai pas l'impression que le Comité de la régie interne a complètement changé d'avis à ce sujet, mais vous le savez peut-être mieux que moi, s'il y a eu un changement.

**Le sénateur Mitchell :** On pourrait vouloir utiliser une partie des 25 000 \$ pour un rédacteur.

**La présidente :** C'est de la rédaction. Voilà à quoi servent les services d'édition et de révision. Je ne crois pas que quelqu'un rédigerait un rapport sur un sujet qui ne proviendrait pas des travaux du comité. Appelez ça comme vous le voulez, mais je ne pense pas qu'un rédacteur rédigerait un rapport qui sortirait de nulle part.

**Senator Dallaire:** We went through the exercise last year where the staff from the Library of Parliament wrote a report and then, if you remember, your staff wrote a separate one.

**The Chair:** Using the first one as a basis.

**Senator Dallaire:** That is right. We agreed that we would never do that again. We would have the one from the parliamentary staff. If we were not satisfied with that report, we would beat it up and play with it. We would do that.

**The Chair:** I do not think we agreed that nothing like that would ever happen. I think we agreed that if we had a document that needed rewriting, we would use whatever resources we had available to get it to a different stage, or to include other testimony that had not been included. I do not think we want to say we would never, at any point, take Library of Parliament research and not do another draft on it. We may well do that.

**Senator Dallaire:** Maybe I am losing something in the English translation.

[Translation]

Basically, it was decided that we would not create a brand new report, to be written by outside staff. So based on that report, if we were not satisfied with it, or if there was still work to be done, we would turn to other resources, and those could include the people who work for us.

[English]

**The Chair:** The distinction in my mind is that in earlier days of this committee we have seen reports from writers that were not based on testimony. What we are talking about here is the work that Mark did in my office, which was based on testimony and research compiled by Library of Parliament researchers. It was just put together in a different form. It was not some report that came from outside the framework of the committee.

[Translation]

**Senator Dallaire:** To be ethical in this situation, we will take the report which your colleagues will produce, and if that report does not meet our needs, it will be changed. The content can literally be rewritten. However, we will not initiate a report which was not first drafted by our staff.

[English]

**The Chair:** Am I missing something here? What I do not ever want to see is a report by a third party, outside the process, that is written not based on testimony. Anything and everything that was presented in whatever form to this committee last year was, first, based on testimony and, second, had initially been compiled by Library of Parliament researchers, and then may have had another hand on it — mine, yours, Mark's, other people, some

**Le sénateur Dallaire :** Nous avons vécu cette expérience l'an dernier, lorsqu'un employé de la Bibliothèque du Parlement a rédigé un rapport, puis, si vous vous en souvenez, votre employé en a rédigé un autre.

**La présidente :** En utilisant le premier comme point de départ.

**Le sénateur Dallaire :** C'est exact. Nous avons convenu de ne plus jamais faire cela. Si ce rapport ne nous satisfait pas, on le modifierait. C'est ce que nous ferions.

**La présidente :** Je ne crois pas que nous avons convenu de ne plus jamais répéter cela. Je pense que nous avons convenu que si un document avait besoin d'être retravaillé, nous utiliserions les ressources à notre disposition afin de le faire progresser, ou pour ajouter des témoignages qui n'avaient pas été inclus. Je ne crois pas que nous voulons nous engager à ne jamais utiliser le travail de la Bibliothèque du Parlement pour rédiger une autre version. On pourrait avoir besoin de le faire.

**Le sénateur Dallaire :** Peut-être que je ne comprends pas tout à cause de la traduction vers l'anglais.

[Français]

Fondamentalement, on a dit qu'on ne créerait pas un rapport de toutes pièces, rédigé par du personnel en dehors de l'équipe, et qu'à partir de ce rapport-là, si on était insatisfait ou qu'il y avait encore du travail à faire, on aurait recours à d'autres ressources qui pourraient inclure les gens qui travaillent pour nous.

[Traduction]

**La présidente :** Pour moi, la différence, c'est que nous avons déjà vu par le passé au comité des rédacteurs qui ont rédigé des rapports qui n'étaient pas fondés sur les témoignages. Nous parlons ici du travail fait par Mark à mon bureau, qui se fondait sur les témoignages et la recherche préparée par les analystes de la Bibliothèque du Parlement. Il l'a seulement présenté dans un différent format. Ce n'est pas quelque chose qui provenait de l'extérieur du cadre des travaux du comité.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Pour être éthique dans cette affaire, on prend un rapport que vos collègues vont produire, et ce rapport, s'il ne rencontre pas nos besoins, est modifié. Le contenu peut quasiment être complètement récrit. Cependant, on n'ébauche pas un rapport qui n'a pas été créé par le personnel en premier.

[Traduction]

**La présidente :** Y a-t-il quelque chose qui m'échappe? Ce que je ne veux jamais voir, c'est un rapport préparé par quelqu'un de l'extérieur à nos travaux et qui n'est pas fondé sur les témoignages. Tout ce qui a été présenté, sous quelque forme que ce soit, à notre comité l'an dernier était, premièrement, fondé sur les témoignages et, deuxièmement, préparé à l'origine par les analystes de la Bibliothèque du Parlement, et peut-être que

collection of the general. That is the process of a draft report or a draft document — looking at it and taking it to something we would all sign our names to.

**Senator Dallaire:** We know the history of the committee.

Madam Chair, in relation to your own ability to be transparent to the whole committee, we said that the library staff would produce either a compendium or a report, using whatever methodology we wanted, on the work that we had been doing. If we wanted to adjust it, change it, have rewrites done — and they could be significant — we would do that, but we would not initiate a report from your staff, my staff, or anyone else's staff.

**The Chair:** No report was initiated that way. I do not know what you are talking about in terms of transparency. Is there a case in point? I do not know what you were referring to.

**Senator Dallaire:** What was the subject?

**The Chair:** I do not know. We studied Arctic sovereignty, and it was based on research that was —

**Senator Dallaire:** I have no problem with the research. What I am questioning is the writing of the report. Is it not the duty of library staff to produce the first draft?

**The Chair:** Yes, which is what was done. That is what I am puzzled about. That is where the document came from. Mark then took that document, rearranged it and put it in a different order. It was work that had been compiled by our Library of Parliament researchers.

**Senator Dallaire:** Then that is excellent, because we were left to believe that Mark produced the reports separate from that one.

**The Chair:** No.

**Senator Dallaire:** Well, remember the debate we had at the time.

**The Chair:** I do not.

**Senator Dallaire:** We ended up with two reports.

**The Chair:** I do not remember the debate because it was nothing. Nothing came that was —

**Senator Segal:** The chair and deputy chair are in violent agreement on the way ahead.

**The Chair:** That is what I think, too.

**Senator Dallaire:** Listen, what I am trying to get at is that no outside initiatives are being created by whomever.

**The Chair:** That is exactly right. We wanted to go ahead this way because that had been the history, which I wanted to stop.

**Senator Dallaire:** We will leave it at that. Thank you very much.

quelqu'un d'autre l'a modifié, moi, vous, Mark, ou d'autres gens. Voilà le processus pour toute ébauche — nous l'examinons et la modifions pour que nous soyons tous en mesure de la signer.

**Le sénateur Dallaire :** Nous connaissons le passé de ce comité.

Madame la présidente, afin d'être complètement transparents face au comité, nous avons dit que les employés de la Bibliothèque produiraient soit un recueil ou un rapport, selon la méthodologie que nous choisissons, d'après les travaux que nous aurons faits. Si nous voulons l'ajuster, le modifier, réécrire certaines parties, qui pourraient être importantes — nous le ferions, mais le rapport ne proviendrait pas d'un de vos employés ou de mes employés ou des employés de quiconque.

**La présidente :** Aucun rapport n'est venu d'une telle source. Je ne sais pas pourquoi vous parlez de transparence. Avez-vous un exemple? Je ne sais pas de quoi vous parlez.

**Le sénateur Dallaire :** Quel était le sujet?

**La présidente :** Je ne sais pas. Nous avons étudié la souveraineté dans l'Arctique, et c'était fondé sur la recherche faite...

**Le sénateur Dallaire :** La recherche ne me pose pas problème. Je me pose des questions au sujet de la rédaction du rapport. N'est-ce pas la responsabilité des employés de la Bibliothèque de préparer la première ébauche?

**La présidente :** Oui, et c'est ce qui a été fait. Voilà pourquoi je suis perplexe. Voilà d'où provenait le document. Mark a pris ce document et l'a réorganisé. C'était un document préparé par nos analystes de la Bibliothèque du Parlement.

**Le sénateur Dallaire :** Alors il n'y a pas de problème, car nous avons l'impression que Mark avait rédigé un rapport différent de celui-là.

**La présidente :** Non.

**Le sénateur Dallaire :** Eh bien, rappelez-vous la discussion que nous avons eue à l'époque.

**La présidente :** Je ne m'en rappelle pas.

**Le sénateur Dallaire :** Nous avons terminé par avoir deux rapports.

**La présidente :** Je ne me souviens pas de la discussion, car elle n'était pas significative. Rien n'a été...

**Le sénateur Segal :** La présidente et le vice-président sont violemment en accord sur la façon de procéder.

**La présidente :** C'est aussi ce que je crois.

**Le sénateur Dallaire :** Écoutez, ce que j'essaie de dire, c'est qu'aucune initiative extérieure n'est prise par qui que ce soit.

**La présidente :** C'est exact. Nous voulions procéder de cette façon, car c'est ce qui se faisait par le passé, et je voulais interrompre cette tendance.

**Le sénateur Dallaire :** Nous allons nous arrêter là. Merci beaucoup.

**Senator Day:** Madam Chair, I heard you indicate that we may be discussing this further in camera, which is perhaps the place to do that.

However, there is an amount of \$38,000 in this draft budget for professional and other outside services: consulting services, communications consultants, et cetera. We should make a policy decision as to whether we want to go to Internal Economy and ask them to approve \$38,000 for outside consultants.

**The Chair:** But that is what it says in the budget.

**Senator Day:** I also notice transportation under Activity 4. Items 3 and 5 relate to Dubai. I suspect that we will be going to Dubai because of Camp Mirage.

**The Chair:** What page are you on?

**Senator Day:** Activity 4, page 6. There are a number of points in this draft budget that are questionable.

**The Chair:** The clerk said that she was working with last year's document.

**Senator Day:** I would be very hesitant to adopt this particular budget, whether in principle or otherwise. If the intent is to pass a budget that will be sent to Internal Economy, I do not think it is in proper shape to do that.

**The Chair:** The clerk says that Dubai may be a stop anyway, regardless of whether or not Camp Mirage still exists. It happens to be a hub in the area.

I think there are two different versions.

**Senator Mitchell:** The English and French documents are different.

**Senator Dallaire:** I have only the French one.

**Senator Mitchell:** The French one has \$2,000.

[Translation]

**Senator Dallaire:** Once more.

**Senator Day:** For the anglophones, it is \$38,000.

**Senator Dallaire:** The anglophones have the right numbers; the francophones have to get organized!

[English]

**The Chair:** Is there a way to tell the documents apart? Does everyone have the one with the word "Draft" on it? Is everyone operating from that?

**Ms. Thérien:** If they have another version, I do not know where it came from.

**The Chair:** It has the word "Draft" on it. Is everyone operating from that?

**Le sénateur Day :** Madame la présidente, je vous ai entendue dire que nous allions peut-être discuter de cela davantage à huis clos, ce qui serait probablement préférable.

Toutefois, il y a une somme de 38 000 \$ dans ce budget provisoire dédié aux services professionnels et autres services extérieurs : services de consultation, consultants en communications, et cetera. Nous devrions prendre une décision d'ordre politique, à savoir si nous voulons demander au Comité de la régie interne d'approuver les 38 000 \$ pour des services de consultants extérieurs.

**La présidente :** Mais c'est ce qui est indiqué dans le budget.

**Le sénateur Day :** Je remarque également qu'il est question de transports sous l'activité 4. Les items 3 et 5 ont trait à Dubaï. Je soupçonne que nous irons à Dubaï en raison du Camp Mirage.

**La présidente :** Vous êtes à quelle page?

**Le sénateur Day :** Activité 4, à la page 6. Il y a un certain nombre de points dans cette ébauche qui sont discutables.

**La présidente :** La greffière a dit qu'elle a travaillé à partir du document de l'année dernière.

**Le sénateur Day :** J'hésiterais énormément à adopter ce budget, par principe ou pour d'autres raisons. Si l'intention est d'adopter un budget qui sera envoyé au Bureau de la régie interne, je ne pense pas que ce budget est prêt pour ça.

**La présidente :** La greffière dit que Dubaï pourrait être une escale de toute façon, peu importe si Camp Mirage existe toujours ou pas. Il s'agit de toute façon d'une plateforme de correspondance de la région.

Je pense qu'il existe deux versions différentes.

**Le sénateur Mitchell :** Les documents en français et en anglais sont différents.

**Le sénateur Dallaire :** Je n'ai que la version française.

**Le sénateur Mitchell :** La version française indique 2 000 \$.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Encore une fois.

**Le sénateur Day :** Pour les anglais, 38 000 \$...

**Le sénateur Dallaire :** Les anglais ont les bons chiffres; les francophones, organisez-vous!

[Traduction]

**La présidente :** Y a-t-il une façon de distinguer les documents? Avez-vous tous entre les mains le document sur lequel c'est indiqué « Ébauche »? Travaillez-vous tous à partir de ce document?

**Mme Thérien :** S'ils ont une autre version, je ne sais pas d'où elle provient.

**La présidente :** Le mot « Ébauche » y est indiqué. Travaillez-vous tous à partir de cette version?

[*Translation*]

**Senator Dallaire:** The English version is the one we are studying.

[*English*]

**The Chair:** Yes. Have you noted the changes subject to that?

**Ms. Thérien:** Yes.

**Senator Peterson:** You are going to approve this in principle; here is what we would like to do and here is how much we want.

**The Chair:** Right.

**Senator Peterson:** Is that it? They say, “Okay, it is fixed,” and that is what you do?

**The Chair:** Subject to the other discussion. If we decide or if the military decides, for example, that no one can travel to Kabul, or whatever it may be, then we might want to redirect those funds. We would have to go back and say that no trips are ever allowable to X.

**Senator Peterson:** You can do that?

**The Chair:** Yes, you can.

**Senator Nolin:** Through the steering committee.

**Senator Mitchell:** This is all good. I am happy with the trips that are being indicated, but I am concerned about Dubai. You need to have a specific reason why that is in there if you are going to sell this at all. If I was on the Internal Economy Committee and was presented with, “Well, we are going through Dubai because it may be a centre,” there has to be a reason.

**Senator Nolin:** The commercial flight that goes to Kabul starts in Dubai.

**Senator Mitchell:** We are staying there for two nights. Are we staying there both coming and going?

**Senator Nolin:** Coming and going.

**The Chair:** If you land at midnight, which I did once, I got to my room at 2 a.m.

**Senator Mitchell:** We will be flying in on non-military aircraft?

**The Chair:** We cannot predict those things.

**Senator Lang:** The other side of the coin is that if we are, then obviously we do not have to account for those expenses. What we are doing is putting an estimate in here saying that there is a strong possibility that may happen. If we do not have to go Dubai and go elsewhere, and still make the same commitment to the trip, then in principle we are doing the same trip. If we can save some money, we will.

**Senator Mitchell:** I am saying that we are not going on a military aircraft.

[*Français*]

**Le sénateur Dallaire :** La version anglaise est celle que nous étudions.

[*Traduction*]

**La présidente :** Oui. Avez-vous pris note des changements qui y sont assujettis?

**Mme Thérien :** Oui.

**Le sénateur Peterson :** Vous allez approuver ce document en principe; voici ce que nous aimerions faire et voici le montant que nous voulons recevoir.

**La présidente :** C’est exact.

**Le sénateur Peterson :** Est-ce bien ça? Ils disent : « D’accord, c’est réglé », et c’est ce que vous faites?

**La présidente :** À propos de l’autre discussion. Si nous décidons ou si l’armée décide, par exemple, que personne ne peut voyager à Kaboul, ou autres conditions, il se peut que l’on souhaite réattribuer ces sommes. Il faudrait revenir en arrière et dire qu’aucun voyage n’est permis, en tout temps, vers la destination X.

**Le sénateur Peterson :** C’est possible de faire cela?

**La présidente :** Oui, c’est possible.

**Le sénateur Nolin :** Par l’entremise du comité de direction.

**Le sénateur Mitchell :** Tout cela me convient. Les voyages indiqués me conviennent, mais je suis préoccupé par Dubaï. Vous devez avoir une raison précise pour laquelle ce voyage s’y trouve, si vous voulez être le moins convaincant. Si je siégeais au Bureau de la régie interne et qu’on me disait : « Eh bien, nous allons passer par Dubaï, car il se pourrait qu’il s’agisse d’un centre », il doit y avoir une raison.

**Le sénateur Nolin :** Le vol commercial qui se rend à Kaboul décolle de Dubaï.

**Le sénateur Mitchell :** Nous y passons deux nuits. Allons-nous y passer la nuit à la fois à l’aller et au retour?

**Le sénateur Nolin :** À l’aller et au retour.

**La présidente :** Si vous atterrissez à minuit, ce qui m’est arrivé à une occasion, je suis arrivée à ma chambre à 2 heures du matin.

**Le sénateur Mitchell :** Arriverons-nous par aéronef non militaire?

**La présidente :** On ne peut prévoir ce genre de choses.

**Le sénateur Lang :** L’autre côté de la médaille, c’est que si c’est le cas, nous n’avons évidemment pas à tenir compte de ces dépenses. Il s’agit d’inclure une dépense dans ce document qui indique qu’il est fort probable que ça arrive. Si nous n’avons pas besoin d’aller à Dubaï et que nous allons ailleurs, et que nous nous engageons à faire ce voyage tout de même, en principe nous faisons le même voyage. Si nous pouvons économiser de l’argent, nous le ferons.

**Le sénateur Mitchell :** Ce que je dis, c’est que nous n’allons pas emprunter un aéronef militaire.

**The Chair:** From where?

**Senator Mitchell:** Like we did last time, we went through Mirage.

**The Chair:** We obviously will not be doing that. It does not exist.

**Senator Mitchell:** That is my point. My very point is that someone has not thought this out to a point where —

**The Chair:** That is why we have all these options in the budget.

**Senator Mitchell:** Okay.

**The Chair:** Are there any other comments? Can I have someone move this motion?

**Senator Plett:** I think the motion came half an hour ago from Senator Lang.

**The Chair:** I think you are right. Do we need a seconder? We do not.

**Senator Plett:** I will second it.

**The Chair:** All in favour to the budget in principle to be forwarded to the —

**Some Hon. Senators:** Agreed.

**Senator Day:** No. I would like my name recorded. I do not think this is a proper procedure.

**Senator Mitchell:** I agree.

**The Chair:** I suggest that we adjourn this portion of the meeting and continue in camera.

(The committee continued in camera.)

---

OTTAWA, Monday, October 3, 2011

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 4:01 p.m. to examine and report on Canada's national security and defence policies, practices, circumstances and capabilities (topic: Transformation Report 2011).

**Senator Pamela Wallin** (*Chair*) in the chair.

[*English*]

**The Chair:** Welcome, ladies and gentlemen, back to a session of the Standing Senate Committee on National Security and Defence. As you know, we have had quite a broad and wide-ranging agenda for the last year or so. We will continue to look at the issues of transformation and of reserves today in a very specific way.

For years, the Canadian Forces were underfunded and under-equipped in what the then Chief of the Defence Staff, CDS, General Hillier called a “decade of darkness.” That began to

**La présidente :** À partir d'où?

**Le sénateur Mitchell :** Comme nous l'avons fait la dernière fois, nous sommes passés par Mirage.

**La présidente :** Nous n'allons clairement pas faire cela. Ce centre n'existe pas.

**Le sénateur Mitchell :** C'est ce que j'essaie de faire valoir. Ce que j'essaie de faire valoir, c'est que quelqu'un n'a pas poussé sa réflexion à un point où...

**La présidente :** C'est pour cette raison que nous avons toutes ces possibilités dans le budget.

**Le sénateur Mitchell :** D'accord.

**La présidente :** Y a-t-il d'autres observations? Quelqu'un peut-il proposer cette motion?

**Le sénateur Plett :** Je pense que la motion a été proposée il y a une demi-heure par le sénateur Lang.

**La présidente :** Je pense que vous avez raison. Faut-il que quelqu'un appuie la motion? Non.

**Le sénateur Plett :** J'appuie la motion.

**La présidente :** Tous ceux qui sont en faveur du renvoi du budget en principe...

**Des voix :** D'accord.

**Le sénateur Day :** Non. J'aimerais que mon nom soit enregistré. Je ne pense pas qu'il s'agisse de la procédure adéquate.

**Le sénateur Mitchell :** Je suis d'accord.

**La présidente :** Je suggère que l'on ajourne cette partie de la réunion et que l'on poursuive nos travaux à huis clos.

(La séance se poursuit à huis clos.)

---

OTTAWA, le lundi 3 octobre 2011

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui à 16 h 1 pour étudier les politiques, pratiques, circonstances et capacités du Canada en matière de sécurité nationale et de défense et en faire rapport.

**Le sénateur Pamela Wallin** (*présidente*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**La présidente :** Mesdames et messieurs, je vous souhaite la bienvenue à cette séance du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense. Comme vous le savez, nous avons eu l'année dernière un programme très vaste. Nous poursuivons aujourd'hui notre étude portant très particulièrement sur les questions liées à la transformation et la force de réserve.

Pendant des années, les Forces canadiennes ont été insuffisamment financées et équipées, au point où le général Hillier, alors chef d'état-major de la Défense, avait parlé d'une

change after 9/11, driven largely by a war in Afghanistan. Today we are primarily in that country in a training role, but we are also doing this in the context of a changed fiscal climate.

All federal departments, including the Department of National Defence, DND, have been asked to reallocate funds as part of a strategic review. There is also a strategic operating review.

Our first witness on the questions of transformation and money is Lieutenant-General Andrew Leslie, former Commander Task Force Kabul, former Deputy Commander of the International Strategic Assistance Force in Afghanistan and more recently Chief of Canada's Land Staff.

Over the past year, General Leslie, along with a team, has led a transformation exercise that has recommended some pretty fundamental changes to the way the Department of National Defence and the Canadian Forces, CF, operate. This is to save money and reallocate personnel and funds away from headquarters to meet operational demands, but also to help create a new vision of what a modern military might look like.

Later we will hear from the author of another report on rethinking the reserves, but first we will welcome General Andrew Leslie. Do you have opening remarks, sir?

**Lieutenant-General (Ret'd) Andrew Leslie, as an individual:** With your concurrence, senator, I do.

**The Chair:** Welcome, and I know your time is short.

**Lt.-Gen. Leslie:** Senators, transformation is all about the future, reducing the overhead, investing in the front line troops, making the Canadian Forces and the Department of National Defence leaner, better able to respond and more deployable. The Canadian Forces have delivered tremendous results over the last decade, both at home and overseas, be it fighting or helping save lives. However, the triumphs of today do not guarantee the successes of tomorrow. The international economic climate is grim. What happens out there has an impact at home and resources are finite. As alluded by the chair, DND and CF can expect to contribute a proportional share to deficit reduction to better ensure financial security here within our nation.

We have to become more agile, more deployable and more ready to respond. Our resources will diminish slightly, and the assumption behind the team's work was that our vital ground was our people, the operational equipment and their training.

« décennie de noirceur ». La situation a commencé à changer après les attentats du 11 septembre 2001, surtout à cause de la guerre en Afghanistan. Aujourd'hui, notre présence dans ce pays vise essentiellement la formation, mais elle est également conditionnée par l'évolution de notre situation financière.

Tous les ministères fédéraux, y compris la Défense nationale, doivent procéder à des réaffectations de fonds dans le cadre d'un examen stratégique. Il y a également un examen stratégique et fonctionnel.

Notre premier témoin, le lieutenant-général Andrew Leslie, ancien commandant de la Force opérationnelle à Kaboul, ancien commandant adjoint de la Force internationale d'assistance à la sécurité en Afghanistan et, plus récemment, chef d'état-major de l'Armée de terre, nous parlera de la transformation et des questions financières.

Au cours de l'année dernière, le général Leslie a dirigé un groupe chargé d'un exercice de transformation qui a recommandé d'apporter quelques changements fondamentaux au fonctionnement du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. L'exercice avait pour but de réaliser des économies et de réaffecter du personnel et des fonds du quartier général de la Défense nationale afin de répondre aux besoins opérationnels et aussi de contribuer à l'élaboration d'une nouvelle vision des forces armées modernes.

Nous entendrons plus tard l'auteur d'un autre rapport sur la réorganisation de la réserve. Toutefois, nous allons commencer par souhaiter la bienvenue au général Andrew Leslie. Avez-vous un exposé préliminaire à nous présenter, monsieur?

**Lieutenant-général (à la retraite) Andrew Leslie, à titre personnel :** Oui, sénateur, si vous le voulez bien.

**La présidente :** Je vous souhaite la bienvenue, général. Je sais que vous n'avez pas beaucoup de temps.

**Lgén Leslie :** Sénateurs, la transformation concerne d'abord et avant tout l'avenir. Il s'agit de réduire le superflu, d'investir dans les troupes de première ligne et de dégraisser les Forces canadiennes et le ministère de la Défense nationale pour que nos forces soient mieux en mesure de réagir et qu'elles soient plus faciles à déployer. Les Forces canadiennes ont accompli des choses extraordinaires au cours de la dernière décennie, aussi bien au Canada qu'à l'étranger, tant en combattant qu'en sauvant des vies. Toutefois, les exploits d'aujourd'hui ne garantissent pas les succès de demain. La conjoncture économique internationale n'est guère réjouissante et ce qui se produit ailleurs a une incidence chez nous. Comme l'a mentionné la présidente, le MDN et les FC doivent s'attendre à assumer une part proportionnelle de la réduction du déficit afin de mieux garantir la sécurité financière de notre pays.

Nous devons nous montrer plus agiles, plus déployables et plus aptes à intervenir. Nos ressources diminueront légèrement. L'hypothèse sur laquelle s'est fondé le travail de l'équipe, c'est que nos forces s'articulent autour de nos gens, de leur équipement et de leur entraînement.

All of this is increasingly expensive and has to be focused on producing capability for wherever the government chooses to send us. We will have to reduce overhead and invest in output; we have to become slimmer to trim the top and the middle while protecting and investing in the various systems that result in the people and the ships, in the battalions, in the regiments and in the squadrons of aircraft — regular and reserve — doing the tough and often dangerous work that Canadians are so proud of. In short we will have to reduce the tail of today while investing in the teeth of tomorrow.

The main guiding principle was to make every dollar count in terms of the pursuit of operational efficiency. Our remit was to suggest to the minister, the chief and the deputy minister ways to become more efficient and effective.

The second principle point is that we need to ensure that the essential current and future outputs of the Canadian Forces — which are those well-trained young Canadians in battalions, regiments and ships or who fly the aircraft and support them on the ground — are insulated in so far as possible from any potential reductions resulting from internal shifts or overall funding reductions.

The third principle was to establish the facts about where and how we have grown since 2004. To do so, we established three way points, 2004, 2007, 2010, because that way you can start to get a curve. One of the hoped-for consequences was to reduce as much as possible some of the emotion from what we suspected was going to be an emotional issue, namely transformation.

The goal, as mentioned, is to reduce overhead, improve efficiency and effectiveness, so as to allow reinvestment from within to meet the demands of the future. Transformation is all about the future.

We started 10 months ago. The first thing we did was start to collect data, listened and talked to the development experts and a variety of other people, across National Defence headquarters. We identified areas that will require investment in the not-too-distant future, indeed starting now. These are the Arctic, an air expeditionary wing, the Canadian Rangers — who do such great work — investments in cyber defence, space, special operations, deployable all-source intelligence centres, human intelligence operators, counter-improvised explosive device teams, nuclear biological chemical defence, returning sailors to sea — which I will talk more about later — returning reserve supervisors from full-time service in headquarters to part-time leadership responsibilities on the armoury floors across every battalion and regiment, and of course increases to deployable support personnel.

Tous ces aspects sont de plus en plus coûteux et doivent être axés sur la production de capacités adaptées à l'endroit où le gouvernement jugera bon de nous envoyer. Nous devons réduire le superflu et investir dans les résultats; nous devons réduire notre taille, amenuiser les échelons supérieurs et intermédiaires tout en protégeant et en finançant les différents systèmes afin que le personnel des navires, des bataillons et des escadrons d'aéronefs — de la force régulière et de la réserve — puissent exécuter les travaux difficiles et souvent dangereux dont les Canadiens sont véritablement fiers. Bref, nous allons devoir diminuer les arrières d'aujourd'hui tout en investissant dans la frappe de demain.

Le grand principe qui nous guidait était de tenir compte de chaque dollar dépensé dans notre recherche de l'efficacité opérationnelle. Notre but était de proposer au ministre, au chef de l'état-major et au sous-ministre des moyens d'assurer davantage d'efficacité et d'efficience.

Le deuxième principe, c'est que nous devons veiller à ce que les résultats essentiels actuels et futurs des Forces canadiennes — c'est-à-dire les jeunes Canadiens bien entraînés des bataillons, des régiments et des navires ainsi que les pilotes d'aéronefs et le personnel de soutien au sol — soient, dans toute la mesure du possible, à l'abri d'éventuelles réductions découlant de déplacements internes ou de diminutions globales du financement.

Le troisième principe était d'établir les faits concernant notre croissance depuis 2004. Pour le faire, nous avons utilisé trois points de données dans le temps — 2004, 2007 et 2010, afin d'être en mesure de tracer une courbe de tendance. L'une des conséquences que nous souhaitions était de réduire le plus possible le facteur émotif qui, à notre avis, ne manquerait pas de se manifester dans le cadre de la transformation.

Comme je l'ai déjà dit, le but était de déterminer les possibilités de réduction du superflu et d'amélioration de l'efficacité, afin de permettre un réinvestissement interne des ressources pour répondre aux besoins opérationnels de l'avenir. En effet, la transformation concerne d'abord et avant tout l'avenir.

Nous avons commencé il y a 10 mois. En tout premier, nous avons recueilli des données et avons discuté avec des experts en développement et beaucoup d'autres gens du quartier général de la Défense nationale. Nous avons cerné les secteurs qui auront besoin d'investissements tout de suite ou dans un proche avenir : l'Arctique, une escadre aérienne expéditionnaire, les Rangers canadiens — qui font du si bon travail —, des investissements dans la cyberdéfense, l'espace, les opérations spéciales, les centres déployables de renseignement de toutes sources, les spécialistes du renseignement, les équipes de mesures contre les IED, la défense nucléaire, biologique et chimique, le retour des marins en mer — j'en dirai davantage à ce sujet plus tard —, le renvoi dans les manèges militaires des superviseurs de la réserve qui occupent des postes à temps plein dans les quartiers généraux pour qu'ils recommencent à assumer un rôle de leadership à temps partiel dans chaque bataillon et régiment, et bien sûr l'augmentation de l'effectif du personnel de soutien déployable.



The sum we came up with was around 3,500 regular force people that we need to invest in the future. That acted as a starting point for our work in terms of trying to identify 3,500 regular force people we thought we could shift from one position, mainly in headquarters, back out to the field.

Several thousand additional reservists were also implied in this task, as were a commensurate number of civil servants.

In terms of methodology, the first priority was to establish the facts. There were about 1,400 pages of them. It took months. Analytical rigour was established, and I was blessed to work with a smart, capable team of young two-star and one-star colonels, all the way down to master corporals, corporals and privates. We formed transformation advisory networks and special interest teams who were charged with trying to delve down into levels of detail, based on common sense and their own experience, to achieve a certain degree of consensus. This is not an individual's efforts. It is actually a fairly large collective.

We looked at every major organization in the CF, both vertically and horizontally — vertically in the sense of what the army, navy air force and others have in terms of specific numbers and budget allocations — and then we started to group like with like. What were the information management people, transportation specialists and radar specialists doing across the entirety of the CF and DND? The list goes on. Every single method of classification of employment was looked at and grouped.

We then took a look at what our allies were up to, and Canadians are blessed in terms of the economic impact in our nation as compared to our friends and allies. Almost all our friends and allies, alongside whom we fought in Afghanistan and elsewhere, are going through a very similar process. Indeed, most of their military budget reallocations are far more severe than we could possibly envision as we look forward. Some of the overall reductions range from 20 or 30 to 50 per cent. In a lot of cases they did not have the time nor the ministerial guidance, which my team was blessed to receive, to do some hard brainstorming and come up with tough options that would better position your Canadian Forces and DND for the future. We are prepared. They unfortunately have not been prepared, so the impacts for many of our friends and allies' nations have been very dramatic.

Key findings are based on an awful lot of research. Overall, since 2004, the taxpayers of Canada, and your government, have increased funding for DND by 51 per cent nominally. Thank you for that. The regular force grew by about 11 per cent or about 6,500 people, about half of which went to the army. I am very grateful for that because I was the Army Commander, and most of the remainder went to non-army headquarters. Reservists grew by 23 per cent, or 6,651 people to be precise, most of who

Le total auquel nous avons abouti est un investissement futur d'environ 3 500 membres de la force régulière. Cela constitue le point de départ de notre travail consistant à trouver 3 500 membres de la force régulière, notamment dans les quartiers généraux, à renvoyer sur le terrain.

Il fallait également trouver à cette fin plusieurs milliers de réservistes et un nombre proportionnel de fonctionnaires.

Sur le plan de la méthodologie, la première priorité consistait à établir les faits. Ceux-ci occupaient quelque 1 400 pages. Il a fallu des mois pour s'en sortir. Nous avons réussi à établir la rigueur analytique nécessaire. J'ai la chance de travailler avec une équipe composée de membres jeunes et brillants allant du grade de colonel et lieutenant-colonel jusqu'à celui de caporal-chef, caporal et simple soldat. Nous avons formé des réseaux consultatifs de transformation et des équipes d'intérêts spéciaux pour aller chercher toutes sortes de détails en se servant de leur bon sens et de leur expérience en vue de parvenir à un certain degré de consensus. Ce n'étaient pas des efforts individuels. Le travail s'est fait sur une base collective.

Nous avons examiné chacune des grandes organisations des FC de façon tant verticale qu'horizontale, l'examen vertical ayant pour but de déterminer les effectifs et les budgets précis de l'armée, de la marine, de l'aviation et d'autres. Nous avons ensuite commencé à regrouper les éléments semblables. Que faisaient exactement les spécialistes en gestion de l'information, en transport et en radar partout dans les FC et le MDN? Nous avons toute une liste. Nous avons examiné et regroupé toutes les méthodes de classification des emplois.

Nous avons ensuite déterminé ce que faisaient nos alliés. Au Canada, nous avons eu beaucoup de chance par rapport à nos amis et alliés sur le plan des conséquences économiques de la crise. Presque tous nos amis et alliés, aux côtés desquels nous avons combattu en Afghanistan et ailleurs, doivent composer avec sensiblement les mêmes problèmes. En fait, la plupart des réaffectations touchant les budgets militaires ont été beaucoup plus sévères que ce que nous pourrions envisager pour l'avenir. Dans certains cas, les réductions globales s'échelonnaient entre 20 ou 30 et 50 p. 100. Et dans beaucoup de cas, ces amis et alliés n'ont eu ni le temps ni les conseils ministériels dont mon équipe a eu la chance de bénéficier, et n'ont donc pas pu procéder aux échanges de vues très animés qui nous ont permis de proposer les options difficiles pouvant mieux positionner les FC et le MDN en vue de l'avenir. Nous sommes préparés. Malheureusement, ils n'ont pas pu le faire, ce qui fait que les conséquences pour beaucoup de nos pays amis et alliés ont été très graves.

Nos principales conclusions sont fondées sur énormément de recherche. Dans l'ensemble, depuis 2004, les contribuables du Canada et le gouvernement ont en principe augmenté le financement du MDN de 51 p. 100. Nous vous en remercions. L'effectif de la force régulière s'est accru de 11 p. 100 ou 6 500 personnes, dont près de la moitié a été affectée à l'armée. J'en suis très reconnaissant parce que j'étais commandant de l'Armée de terre. La plus grande partie du reste est allée à des

are full-time reserves in headquarters and not part-time leaders on the armoury floor. Most of those reservists are to be found in headquarters in administrative positions.

Civilians grew by 33 per cent or 7,300 people, most of whom went to headquarters and headquarters support roles. The tail has increased by 40 per cent. The tail is personnel in headquarters support functions, which are important, but you have to rack and stack them in relative priority. The teeth, which are the operational front-line units, increased by 10 per cent. The tail grew by 40 per cent, the teeth by 10 per cent. The tail grew four times as fast as the teeth.

Consultants, contractors and professional service contracts consume about \$2.7 billion of your taxpayers' money with at least 5,000 people providing individual staff augmentees in the National Capital Region and other headquarters around the land. All these people are working hard, but where do they rack and stack in terms of the overall priority as compared to ensuring a ship is well equipped or has the latest technology to do what it has to do far away?

The Canadian Forces employs roughly 9,000 full-time reservists, most of whom were essentially mobilized to assist with the war effort. The vast majority have ended up doing headquarters and support functions. That is an increase of between 4,000 and 5,000 since 2004. A small proportion is going to the teeth units, the deploying battle groups, where they have all done great work.

The department is an organization with multiple layers of military and civilian bureaucracy that mitigates against the required managerial flexibility and agility to efficiently and effectively prosecute its assigned resources. That is witnessed by fact that every year several hundred millions of dollars are not spent, and that number is growing.

The executive leadership as defined by Treasury Board grew at a rate higher than that of the overall growth of the lower-ranking personnel. In the regular force between colonels and generals there was a 2 per cent overall growth; in reserves it was 75 per cent, with most of those being full-time employment in a variety of headquarters; for civilian EXs and technical equivalents, it was around 25 per cent.

In terms of recommendations, after a great deal of discussion and a lot of really clever ideas from some very junior officers and some more senior ones, a variety of big ideas were articulated, which are as follows.

quartiers généraux ne faisant pas partie de l'Armée de terre. Le nombre de réservistes a augmenté de 23 p. 100, ou 6 651 personnes pour être précis. Il s'agit pour la plupart de réservistes qui occupent des postes à temps plein dans des quartiers généraux au lieu d'assumer un rôle de leadership à temps partiel dans les manèges militaires. La plupart de ces réservistes font du travail administratif dans des quartiers généraux.

Le nombre de civils a augmenté de 33 p. 100, soit 7 300 personnes dont la plupart ont été affectées à des quartiers généraux dans des rôles de soutien. Les « arrières » ont augmenté de 40 p. 100. Il s'agit du personnel de soutien des quartiers généraux, qui joue un rôle important, mais qu'il faut ranger par ordre de priorité relative. La « frappe », c'est-à-dire les unités opérationnelles de première ligne, s'est accrue de 10 p. 100. Je répète, les arrières ont augmenté de 40 p. 100 et la frappe, de 10 p. 100, c'est-à-dire quatre fois moins.

Les contrats de consultants, d'entrepreneurs et de services professionnels coûtent aux contribuables environ 2,7 milliards de dollars par an et représentent au moins 5 000 personnes qui assistent le personnel dans la région de la capitale nationale et dans d'autres quartiers généraux du pays. Tous ces gens travaillent très fort, mais où se situent-ils, dans l'ordre global de priorité, par rapport aux investissements nécessaires pour équiper un navire et s'assurer qu'il dispose des plus récentes technologies pour s'acquitter de sa mission sur des mers lointaines?

Les Forces canadiennes emploient quelque 9 000 réservistes à temps plein, dont la plupart ont été mobilisés pour participer à l'effort de guerre. En grande majorité, ils ont fini par se retrouver dans des quartiers généraux pour remplir des fonctions de soutien. C'est là une augmentation de 4 000 à 5 000 depuis 2004. Un petit nombre de réservistes ont été affectés aux unités de frappe et aux groupes de combat déployés, où ils ont tous fait de l'excellent travail.

Le MDN est une organisation comportant plusieurs couches de bureaucratie militaire et civile qui limitent l'agilité de gestion et la souplesse nécessaires à l'exécution efficace des tâches correspondant aux ressources affectées, comme en témoigne le fait que, chaque année, les fonds inutilisés s'élèvent à des centaines de millions de dollars et que ces fonds sont en hausse.

Le nombre de cadres supérieurs, selon la définition du Conseil du Trésor, a grimpé à un rythme supérieur à celui de la croissance globale du personnel de grade inférieur. Dans la force régulière, le nombre de colonels et de généraux a augmenté dans l'ensemble de 2 p. 100. Dans la réserve, l'augmentation a été de 75 p. 100. La plupart de ces cadres travaillaient à plein temps dans différents quartiers généraux. Dans le cas des civils du groupe EX et des groupes techniques équivalents, l'augmentation a été d'environ 25 p. 100.

En ce qui concerne les recommandations, après avoir beaucoup discuté et brassé de nombreuses idées vraiment brillantes venant d'officiers aussi bien très subalternes que supérieurs, diverses propositions ont été élaborées.

First, after a lot of hard work and second- and third-order-consequence analysis, the team believes we can find in the order of \$1 billion in administrative efficiencies with which to either pay some of the budgetary reduction funds or allocations that may well be assigned to us by the Government of Canada over the next couple of months or to pay off the “tax” that may be sent our way to help reduce the deficit. This will not be easy, nor is it a trivial exercise.

Second, we believe that the number of headquarters should be reduced fairly dramatically to free up those incredibly valuable personnel — regular force and public servants — to be invested into the future areas which were articulated at the beginning of my opening comments.

We have already talked about the 3,500 regular force personnel that we need to invest elsewhere. We have already talked about demobilizing a number of the full-time reservists; we are recommending about half of those, 4,500. We are not saying they will be given pink slips, but send them back to the armoury floor on a part-time status as compared to full time, which we asked them to do several years ago.

Third, reduce by about 30 per cent, over a period of about three years, the \$2.7 billion spent on professional services, consultants and contractors. Reinvest about 3,500 civil servants from what they are doing now to the demands of the future or invest the funds elsewhere.

Finally, create a joint force support command to try and realize efficiencies overall for the next three to four years of around 12 per cent, refocusing the strategic level headquarters on strategic things and not necessarily running things out in the field. Group a variety of the enablers within the joint force support command and work our way down through the second and third order of consequences to make sure we realize the savings to better invest in the equipment of tomorrow.

Essentially we saw the transformation exercise as an opportunity. There was a lot of support, especially from those who were interacting and part of the team. However, consensus in such endeavours is never 100 per cent. I am sure there is enough information in the report to ensure that just about everybody is upset with something that in there because it is detailed.

This is an opportunity. We were presented with the circumstances to do all we can to make the organization of the DND and CF leaner, more agile and better focused on output instead of process, to invest in our future as Canadians, and help build an organization that will become a model of managerial excellence.

Arguably this is the time for those decisions; sometime over the next while but not too long to make those decisions that a number of us have talked about for years — decisions that we have not had to make or we have managed to postpone because we could.

Premièrement, après beaucoup de travail ardu et d'analyse des conséquences de deuxième et de troisième ordres, l'équipe croit qu'il est possible, en améliorant l'efficacité administrative, de réaliser des économies d'environ un milliard de dollars pouvant servir soit à compenser une partie des compressions budgétaires que le gouvernement du Canada pourrait bien nous imposer dans les deux prochains mois, soit à payer la « taxe » qu'on pourrait exiger de nous afin de réduire le déficit. Cet exercice ne sera ni facile ni banal.

Deuxièmement, nous croyons qu'il faudrait réduire assez sensiblement le nombre de quartiers généraux pour libérer du personnel extrêmement précieux — membres de la force régulière et fonctionnaires — et l'affecter aux fonctions de l'avenir que j'ai mentionnées au début de mon exposé.

Nous avons déjà parlé des 3 500 membres de la force régulière à affecter ailleurs. Nous avons déjà parlé de la démobilisation d'un certain nombre de réservistes à plein temps. Nous recommandons que ce nombre représente la moitié de ce groupe, soit 4 500 personnes. Nous proposons non de les congédier, mais de les renvoyer dans les manèges militaires pour y faire du travail à temps partiel, comme nous le leur avons demandé il y a plusieurs années.

Troisièmement, nous recommanderons de réduire d'environ 30 p. 100 sur trois ans la somme de 2,7 milliards de dollars consacrée aux services professionnels et aux entrepreneurs et consultants et de réaffecter quelque 3 500 fonctionnaires à des fonctions de l'avenir ou d'investir les fonds ailleurs.

Enfin, nous recommandons de créer un commandement de soutien interarmées pour augmenter l'efficacité globale d'environ 12 p. 100 dans les trois ou quatre prochaines années, de cibler les quartiers généraux stratégiques sur les fonctions stratégiques plutôt que sur la gestion des activités sur le terrain, de regrouper différents facilitateurs au sein du commandement de soutien interarmées et d'étudier les conséquences de deuxième et de troisième ordres afin de s'assurer de réaliser des économies à investir dans l'équipement de demain.

Pour nous, l'exercice de transformation a été essentiellement une occasion. Nous avons bénéficié de beaucoup d'appui, surtout de la part des intervenants et des membres de l'équipe. Toutefois, dans une entreprise de ce genre, on ne parvient jamais à un consensus à 100 p. 100. Je suis sûr que le rapport est assez détaillé pour que chacun y trouve des éléments qui lui déplaisent.

C'est une occasion. Nous avons là une situation qui nous permet de faire tout notre possible pour dégraisser l'organisation du MDN et des FC, la rendre plus souple et l'axer davantage sur les résultats que sur les processus, pour investir dans notre avenir et pour aider à bâtir une organisation qui deviendra un modèle d'excellence en gestion.

C'est probablement le meilleur moment pour agir. Il faudra sans doute prendre les décisions nécessaires dans quelque temps, sans trop attendre. Il s'agit de décisions dont certains d'entre nous parlent depuis des années, des décisions que nous avons réussi à reporter parce qu'il nous était possible de le faire.

**The Chair:** I will ask you to conclude in the next few minutes.

**Lt.-Gen. Leslie:** I will conclude now. Thank you for your attention.

**The Chair:** Thank you very much. That is a great overview. Just to be clear — I know this is quite confusing because there are so many reports out there at this point — when you embarked on the transformation process, this was supposed to be about an internal exercise. In addition, did you take into account the strategic review together with the cuts that contemplated, and the strategic operating review, or did you keep the blinders on and say no, we are thinking about transformation here and that is a separate issue?

**Lt.-Gen. Leslie:** To answer your question, the transformation energy came from the Minister of National Defence; the terms of reference were signed off by the Chief of the Defence Staff and the deputy minister. It included the work that had already gone on as part of strategic review. Indeed, one of the key team members — my civilian fire team partner or second boss — was himself a senior civil servant, so his advice was invaluable. We considered the probable impact of SOR, but at the time of signing we had not had the actual directive from the government on what percentages would be allocated.

**The Chair:** You did say that this was bound to have an emotional response. We all know what former CDS Rick Hillier has said about this, that if you implement this report, you will destroy the military.

**Lt.-Gen. Leslie:** He is a friend. Just because occasionally friends disagree does not mean they stop being friends. Everyone is entitled to their own opinion, and General Hillier is more than entitled to his.

The good news is, shortly after those comments — and I do not think immediately because of them — the Minister of Defence, bless him, released the report so that the public could read it and make up their own minds. That took intestinal fortitude because, of necessity, when the minister, the chief and the DM ask the team and I to do this sort of work, if we are told to go off and find efficiencies, not all the news we deliver will be pleasant. In a large, complex organization such as DND, it is inevitable there will be inefficient, ineffective subsets that people can make better.

I have been a soldier for almost 35 years. I have carried a rifle, fought for my country and my troops. I would never recommend anything that would destroy the Canadian Forces.

**La présidente :** Je vous prie de conclure dans les prochaines minutes.

**Lgén Leslie :** Je vais m'arrêter tout de suite. Je vous remercie de votre attention.

**La présidente :** Merci beaucoup. Vous nous avez donné un excellent aperçu de la situation. Par souci de clarté — je sais que les choses peuvent paraître un peu confuses parce que beaucoup de rapports ont été produits jusqu'ici —, je voudrais dire que lorsque vous avez entrepris ce processus de transformation, il était censé se limiter à un exercice interne. Avez-vous aussi tenu compte de l'examen stratégique et des compressions envisagées ainsi que de l'examen stratégique et fonctionnel, ou bien vous êtes-vous borné à étudier la transformation en considérant ces examens comme des questions distinctes?

**Lgén Leslie :** Je dirais, pour répondre à votre question, que c'est le ministre de la Défense nationale qui a animé le processus de transformation. Le mandat de l'étude portait la signature du chef de l'état-major et du sous-ministre. Le processus comprenait le travail déjà fait dans le cadre de l'examen stratégique. En fait, l'un des membres les plus importants de l'équipe — mon partenaire civil ou mon second patron — était lui-même haut fonctionnaire. Ses conseils ont donc été très précieux. Nous avons réfléchi aux conséquences probables de l'ESF, mais, au moment de la signature, nous n'avions pas encore reçu du gouvernement des directives concernant les pourcentages attribués.

**La présidente :** Vous avez dit que votre rapport susciterait inévitablement des réactions chargées d'émotion. Nous savons tous ce que l'ancien chef d'état-major, Rick Hillier, a dit à ce sujet : Si vous mettez en œuvre ce rapport, vous détruirez les forces armées.

**Lgén Leslie :** Le général Hillier est un ami. Les amis ont à l'occasion des désaccords, mais cela ne les empêche pas de rester amis. Chacun a droit à son opinion, et c'est certainement le cas du général Hillier.

La bonne nouvelle, c'est que peu après ces commentaires — mais je ne crois pas que ce soit directement à cause d'eux —, le ministre de la Défense nationale — je lui en serai toujours reconnaissant — a rendu le rapport public pour que les Canadiens puissent en prendre connaissance et se faire eux-mêmes une idée. Il a sûrement fallu du courage pour le faire car, inévitablement, si le ministre, le chef d'état-major et le sous-ministre demandent à l'équipe et à moi-même de faire ce genre de travail, c'est-à-dire d'aller chercher des économies, il est évident que les résultats ne seront pas bien accueillis par tout le monde. Dans une organisation aussi vaste et complexe que le MDN, il est inévitable qu'il y ait des éléments manquant d'efficacité et des améliorations à apporter.

J'ai été soldat pendant près de 35 ans. J'ai porté un fusil et j'ai combattu pour mon pays et mes troupes. Je ne recommanderais jamais quelque chose qui puisse détruire les Forces canadiennes.

[Translation]

**Senator Dallaire:** I want to take this opportunity to draw attention to the presence of a new member of our committee, Senator Dawson.

That being said, General Leslie, you were responsible for the transformation but someone else is now in charge. How will your recommendations be implemented? Do you expect to get what you anticipated from the minister and, more particularly, from the Chief of the Defence Staff and the deputy minister in the implementation of this transformation, knowing that your contribution was based on a single policy document, *Canada First*? In other terms, how does the government want to use the forces in the future beyond this reference document? You need some imagination to guess how things will turn out. How do you view the next phase?

[English]

You started this a year ago. Last year there was the 5 per cent reduction that is yet to be known, and there is a current exercise that really went on during the summer, when I believe your study was pretty well finished. You must have been in your last draft as people were gathering together to figure out what the 5 and 10 per cent and whatever other per cent reviews would be going on for implementation next year.

Are these two exercises really integrated or are they off line? Do you expect to be picking and choosing in your transformation to implement that or is it already too late for them to do that?

**Lt.-Gen. Leslie:** I believe there are five subsets to your question, so if I do not get to them all, I know you will steer me back.

Vis-à-vis the implementation, the team's mandate was to turn the report over to those who signed the terms of reference. That was the team of the Chief of the Defence Staff and the deputy minister.

There were 43 major recommendations. They varied in terms of their complexity and their ease, their facility by which you could get it done. At the same time, the strategic review, the 5 per cent reduction, was essentially working its way to a state of becoming a fact. We were well aware of that, but the hard work for the strategic reduction, the 5 per cent, had already been done. Our transformation exercise builds on the work of the strategic reduction.

Vis-à-vis implementation, it is up to the Government of Canada to either accept or not the recommendations and to actually conduct the implementation. Of course, that is arguably the toughest part of all. This must be an activity driven by the Government of Canada. The agents, the instruments who will carry out that activity are of necessity the minister, the Chief of the Defence Staff, the deputy minister and all the supporting actors

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Je profite de l'occasion pour souligner la présence d'un nouveau membre permanent à notre comité, le sénateur Dawson.

Cela dit, lieutenant général Leslie, vous étiez responsable de la transformation, alors que maintenant c'est quelqu'un d'autre qui prend la relève. Quelle sera la méthodologie de mise en marche de toutes vos recommandations? Vous attendez-vous à récolter ce que vous anticipiez de la part du ministre, et particulièrement du sous-ministre et du chef de la Défense, dans l'application de cette transformation, tout en sachant que votre contribution dépendait d'un seul document de politiques, *Le Canada d'abord*? Autrement dit, comment le gouvernement désire-t-il utiliser les forces à l'avenir en dehors de ce document de référence? Il fallait avoir un peu d'imagination pour deviner la suite des choses. Comment entrevoyez-vous l'étape suivante?

[Traduction]

Vous avez commencé il y a un an. L'année dernière, il y a eu une réduction de 5 p. 100 dont nous ne connaissons pas les détails. Un autre exercice est en cours depuis l'été, à un moment où, à ma connaissance, votre étude était presque terminée. Vous en étiez probablement à la dernière ébauche quand des gens se sont réunis pour déterminer comment les réductions de 5 ou 10 p. 100, ou quel que soit le chiffre, seraient mises en œuvre l'année prochaine.

Ces deux exercices sont-ils vraiment intégrés ou bien ont-ils été réalisés séparément? Vous attendez-vous à faire des choix dans votre transformation pour faire la mise en œuvre, ou bien est-il déjà trop tard pour intervenir?

**Lgén Leslie :** Je crois que votre question se subdivise en cinq parties. Si je ne réponds pas à toutes, je vous prie de me le rappeler.

En ce qui concerne la mise en œuvre, l'équipe était chargée de remettre le rapport à ceux qui ont signé son mandat, c'est-à-dire le chef d'état-major de la Défense et le sous-ministre.

Le rapport contenait 43 grandes recommandations présentant des degrés variés de complexité et, partant, plus ou moins faciles à appliquer. En même temps, l'examen stratégique — les réductions de 5 p. 100 — était en train de se concrétiser. Nous le savions tous, mais le travail le plus difficile pour atteindre les 5 p. 100 avait déjà été fait. Notre exercice de transformation se fondait sur le travail de réduction stratégique.

Quant à la mise en œuvre, il appartient au gouvernement du Canada d'accepter ou de rejeter les recommandations et d'entreprendre la mise en œuvre. Bien sûr, c'est probablement la tâche la plus difficile. Cette activité doit être menée par le gouvernement du Canada. Elle doit nécessairement être exécutée par le ministre, le chef d'état-major de la Défense, le sous-ministre et tous les agents de soutien du quartier général de la Défense

inside National Defence Headquarters and across the Canadian Forces. What stage those deliberations are in right now, I do not know, because I have been retired for three weeks and things are moving quite quickly inside National Defence Headquarters.

The third subcomponent of the question has to do with the next stage of activity, the strategic operations review, which is either another 5 or 10 per cent budget reallocation. I do not yet know the numbers. I will find out the same time you do on national television.

One facet of the transformation report is that we have suggested areas where one could, with work, find \$1 billion to pay that tax. However, transformation is more than reduction. It is a vision for the future. It seeks to take what we are doing now, build on that which we want to keep, which is essentially the operational output — the frigates, the battle groups, the aircraft that deliver supplies or drop bombs, the helicopters — and reduce the overhead to free up the resources, both human resources and money, to invest in those things that we will need tomorrow, or even actually we need today, but we cannot logically expect to go to the government and say, “Please, sir, can we have some more?” when we have such large numbers of people in headquarters as proven by the growth since 2004.

I will give you a couple of vignettes. Just under 20,000 people are paid by DND in the National Capital Region. The size of the Royal Canadian Navy is under 20,000. We have more people in Ottawa doing headquarters and headquarters-like activity than we have in the entire Royal Canadian Navy. The Royal Canadian Navy is short of sailors to the tune of about 1,000. We know where they are; they are here in Ottawa. They are working in staff jobs. Are they important? Yes. How important are they in comparison to getting a frigate out the door? That is essentially transformation, taking what we have today, making some moderately tough choices and investing in the future.

[*Translation*]

I think I forgot the fifth question.

[*English*]

**Senator Dallaire:** Getting to the specifics of it, and you have alluded to it, the 5 per cent and 10 per cent review that is going on now was done in July, August and so on; you were in the last throes of your report. Was there crossover on the deputy minister side? Was there crossover from the CDS side in that exercise in what you were proposing? Surely as you were bringing forward this significant piece of restructuring and so on, you had an idea of an implementation plan or milestones, which you allude to. Was there any indication in your address? You briefed them; you just did not drop it on them. They were watching you throughout

naionale et de l'ensemble des Forces canadiennes. Je ne sais pas où en sont les discussions à ce sujet parce que je suis à la retraite depuis trois semaines et que les choses évoluent très vite au QGDN.

La troisième partie de votre question portait sur la prochaine étape, c'est-à-dire l'examen stratégique et fonctionnel, qui nécessitera des réaffectations budgétaires de 5 ou 10 p. 100. Je ne connais pas encore les chiffres. Je le saurai en même temps que vous lorsqu'on en parlera à la télévision nationale.

Nous avons mentionné dans le rapport sur la transformation qu'il y avait un certain nombre de domaines dans lesquels on pourrait, en faisant l'effort nécessaire, trouver 1 milliard de dollars pour assumer notre part du fardeau. Nos propositions consistent à examiner ce que nous faisons maintenant et à renforcer ce que nous voulons garder, c'est-à-dire essentiellement les résultats opérationnels : les frégates, les groupes de combats, les avions qui livrent le ravitaillement ou qui bombardent des cibles, les hélicoptères, et cetera. Il faut ensuite réduire le superflu pour libérer les ressources tant humaines que financières dont nous avons besoin pour investir dans l'équipement et les activités de demain ou même d'aujourd'hui. Nous ne pouvons pas raisonnablement demander au gouvernement de nous en donner davantage lorsque nous avons de tels effectifs dans les quartiers généraux, comme en témoigne la croissance depuis 2004.

Je vais vous donner quelques exemples. Près de 20 000 personnes sont rémunérées par le MDN dans la région de la capitale nationale. L'effectif de la Marine royale canadienne n'atteint pas ce chiffre. Nous avons à Ottawa plus de gens faisant du travail de quartier général ou l'équivalent que nous n'en avons dans toute la marine royale canadienne. Or il manque à la marine près d'un millier de matelots. Nous savons où les trouver. Ils sont ici à Ottawa faisant du travail administratif. Ce travail est-il important? Oui, mais comment cette importance se compare-t-elle à la navigation d'une frégate? Voilà en quoi consiste la transformation : prendre ce que nous avons aujourd'hui, faire des choix d'une certaine difficulté et investir dans l'avenir.

[*Français*]

Et la cinquième question, je l'ai oubliée.

[*Traduction*]

**Le sénateur Dallaire :** Pour être précis — vous en avez parlé vous-même —, l'examen en cours visant des économies de 5 et de 10 p. 100 a été réalisé en juillet, en août, et cetera. Vous en étiez aux derniers stades de votre rapport. Y a-t-il eu des interactions du côté du sous-ministre? Y a-t-il eu des interactions du côté du chef d'état-major lorsque vous avez présenté vos propositions? Quand vous avez recommandé cette importante restructuration, vous deviez avoir déjà envisagé un plan de mise en œuvre ou des points de repère. Vous ont-ils donné certaines indications? Vous les avez tenus au courant. Vous ne leur avez certainement pas

this. Did you see that there was a willingness to move along those lines, or was there a reticence because of the budget-cut exercise going on parallel to that?

**Lt.-Gen. Leslie:** It is a very busy time for those currently in National Defence headquarters. As you have alluded to, senator, you have a variety of pressures that are currently coming to fruition.

[Translation]

Soon after I submitted the report, I went on vacation. I understand that while I was on vacation, the deputy minister and the Chief of the Defence Staff established a group under the leadership of the —

[English]

— Vice-Chief of the Defence Staff and the Associate Deputy Minister to start working through some of the details on how you merge the ideas that would cater to the strategic operations review and, if you would, the quick hits in transformation, which is good work. However, as to the specifics, I am afraid I am not aware.

[Translation]

**Senator Nolin:** Good afternoon. It is a pleasure to see you again. In the course of your study, I assume you contacted some of our allies to see what they are doing. I did not read all of your report but, based on what I read, I was impressed by the Danish model. I understand that Denmark is a small country and that its military strategy is different from ours. However, it is an ally that we know well. Less than 150 people, including military personnel, work at the Danish defence headquarters. Can I assume you were thinking of this kind of model when you started working on your study?

This is not my main question but I hope that this model guided your work. So, what kind of comparisons did you make with our allies? You said something about it in your statement.

**Lt.-Gen. Leslie:** Yes. We reviewed about 30 of our allies. Of course, we devoted a lot of time to the United States.

[English]

The difficulties they are currently going through, essentially having approached the stage of financial culmination and the impact of their long contributions to the war on terror, you are far more of an expert than I, as are most Canadians. The financial impact, I will just say that what their armed forces is going through is very grim in terms of fiscal reductions.

The scale then sweeps from Poland, Czech Republic, Germany, Denmark, France. The one we are perhaps closest to in terms of approach and culture is the British example.

présenté cette restructuration de but en blanc. Ils savaient ce que vous étiez en train de faire. Avez-vous eu l'impression qu'ils étaient disposés à prendre cette orientation, ou bien y avait-il des réticences à cause des compressions budgétaires qu'ils envisageaient parallèlement à votre travail?

**Lgén Leslie :** C'est une période très occupée pour ceux qui travaillent au quartier général de la Défense nationale. Comme vous l'avez mentionné, sénateur, diverses pressions se sont exercées, et nous en voyons les résultats aujourd'hui.

[Français]

Dès que j'ai soumis le rapport, je suis parti en vacances. Pendant que j'étais en vacances, j'ai compris que le ministre adjoint et le chef de la défense avaient établi un groupe, sous le leadership du...

[Traduction]

... vice-chef d'état-major de la Défense et du sous-ministre délégué, pour commencer à examiner les détails des modalités d'intégration des idées liées à l'examen stratégique et fonctionnel et des grandes lignes de la transformation, ce qui constitue du bon travail. Quant aux détails, je dois dire que je ne les connais pas.

[Français]

**Le sénateur Nolin :** Bonjour, il me fait plaisir de vous revoir. Lors de vos travaux, je présume que vous êtes entré en contact avec certains de nos alliés pour voir ce qu'ils faisaient. Je n'ai pas lu complètement votre rapport, mais avec ce que j'en ai lu, je ne peux pas me sortir de la tête l'exemple du Danemark. Je comprends que le Danemark est un plus petit pays et que sa stratégie militaire est différente de la nôtre. Cependant, c'est un allié que nous connaissons bien. Il y a moins de 150 personnes, incluant les militaires, qui travaillent au quartier général de la force militaire au Danemark. Je présume que vous deviez avoir en tête un exemple comme celui-là lorsque vous avez commencé votre travail?

Ce n'est pas ma question principale, mais j'espère qu'un tel exemple vous a guidé dans votre travail. Donc, que pouvez-vous dire sur la comparaison avec nos alliés? Vous en avez parlé un peu dans vos remarques liminaires.

**Lgén Leslie :** Oui. Nous avons étudié une trentaine de nos alliés. Bien sûr, le plus grand a été les États-Unis.

[Traduction]

Quant aux difficultés qu'ils affrontent par suite de la crise financière et de leur longue contribution à la lutte contre le terrorisme, vous les connaissez bien mieux que moi ou que la plupart des Canadiens. Pour ce qui est des incidences financières, je dirai simplement que leurs forces armées passent par une période très sombre à cause des compressions budgétaires.

Cette situation prévaut en Pologne, en République tchèque, en Allemagne, au Danemark, en France. Le pays qui est le plus proche de nous par son approche et sa culture est probablement le Royaume-Uni.

[Translation]

I had some discussions with Lord Levene.

[English]

He was an external leader of a blue ribbon panel that chaired the future vision of the British armed forces. Their overall reductions are in the order of — depending how you classify them — anywhere from 18 to 25 per cent, and some very vigorous and bold recommendations have been put in place. The effects are quite dramatic.

The Danish example is a very good one; they chose, as you articulated, to essentially ruthlessly target their headquarters, while not giving an inch on their deployable assets. I would caution, every country is unique, of course; our geography is such that every time we leave our bases, it is a major deployment. To go to the Arctic is easier in many ways than going to northwest Europe, and some of the examples do not necessarily translate across.

Yes, we invested a great deal of time and effort in learning from our friends and allies, and NATO has set up a NATO transformation command.

**Senator Nolin:** That is my next question.

**Lt.-Gen. Leslie:** Then I will stop there, sir.

**Senator Nolin:** To what extent have you consulted with your colleagues in Norfolk, and how deep are they involved in what you propose? Do they agree with all your recommendations, if you can talk about that?

**Lt.-Gen. Leslie:** Senator, I think the only person who agrees with all my recommendations is me.

It is a difficult and complex issue, and it does generate strong emotions. It is all perfectly understandable. Talking with our friends and allies down in Norfolk, where you had 60 different nations, far more than NATO's members, all struggling with the same issues of reduced finances in an ever-increasingly complex and more dangerous world, allowed us to share experiences, but in the final analysis every nation has to decide for itself.

The overriding principle is to reduce overhead, invest in output.

We also consulted with several dozen Canadian businessmen discreetly. We studied good examples of Canadian industries that have thrived over the last five or six years who have focused on their core business and reinvented themselves with great success. We also took a look at several that are no longer with us because they could not evolve quickly enough to meet the demands of tomorrow. That was very useful.

[Français]

J'ai eu quelques discussions avec lord Levene.

[Traduction]

Recruté à l'extérieur des milieux de la défense, il a dirigé un groupe d'experts chargé d'élaborer une vision future des forces armées britanniques. Les réductions globales qui s'appliqueront au Royaume-Uni sont de l'ordre de 18 à 25 p. 100, selon la définition qu'on leur attribue. Certaines des recommandations mises en œuvre sont particulièrement énergiques et audacieuses. Leurs effets sont assez spectaculaires.

Le Danemark est un très bon exemple. Comme vous l'avez mentionné, les Danois ont choisi de démanteler sans pitié leurs quartiers généraux sans pour autant ne rien céder au chapitre des capacités déployables. Je dois cependant faire une mise en garde : chaque pays est évidemment unique en son genre. Les caractéristiques géographiques de notre pays sont telles que nous devons procéder à un grand déploiement chaque fois que nous quittons nos bases. De bien des façons, il est plus facile pour nous d'aller dans l'Arctique que dans le Nord-Ouest de l'Europe. Certains des exemples ne reflètent pas nécessairement nos réalités.

Oui, nous avons consacré beaucoup de temps et d'efforts pour tirer des enseignements de l'expérience de nos amis et alliés. L'OTAN a établi un commandement Transformation.

**Le sénateur Nolin :** C'était l'objet de ma question suivante.

**Lgén Leslie :** Dans ce cas, je vous cède la parole, monsieur.

**Le sénateur Nolin :** Dans quelle mesure avez-vous consulté vos collègues de Norfolk? À quel point participent-ils à ce que vous proposez? Pouvez-vous nous dire, si vous en avez la possibilité, s'ils ont bien accueilli toutes vos recommandations?

**Lgén Leslie :** Sénateur, je crois être le seul qui ait bien accueilli toutes mes recommandations.

C'est un sujet difficile et complexe qui suscite de fortes émotions. C'est tout à fait compréhensible. Le fait de parler à des amis et alliés à Norfolk, où les 60 pays représentés — soit bien plus que les membres de l'OTAN — doivent tous affronter les mêmes difficultés dues à la réduction des budgets dans un contexte de plus en plus complexe et dangereux, nous a permis d'échanger nos expériences. Toutefois, en dernière analyse, chaque pays doit prendre ses propres décisions.

Le principe primordial est de réduire le superflu pour investir dans les résultats.

Nous avons en outre consulté discrètement plusieurs dizaines de gens d'affaires canadiens. Nous avons étudié des exemples d'industries canadiennes qui se sont beaucoup développées dans les cinq ou six dernières années après avoir concentré leurs efforts sur leurs activités de base et avoir repensé leur rôle avec un grand succès. Nous avons également examiné plusieurs entreprises qui ont disparu parce qu'elles n'ont pas réussi à évoluer assez rapidement pour répondre aux besoins de demain. Cela a été très utile.



**Senator Lang:** I would like to begin by making one inquiry about our commitment to Afghanistan, the fact that we were there for the period of time that we were and the money that was invested by Canadians to allow us to be there. We are in the process of withdrawing. I believe we have another two years of 1,000 mentors and then we will be out of Afghanistan.

Was any costing put on what that particular theatre cost Canadians from the point of view of the overall National Defence budget versus what is the normal National Defence budget if we are not involved in such a theatre?

**Lt.-Gen. Leslie:** A very accurate cost capturing is done for the deployed missions. Afghanistan, being the largest and most expensive for many years, has lots of people who track those numbers with a high degree of precision.

I do not have those numbers here because the government provides a certain percentage of the funding as a supplement. At the time the report was baselined — so from here on we are looking forward — the assumption was that we would be out of combat operations in Afghanistan, which has proven to be the case. The combat operations' cost is far more expensive, both in blood and money, than the current mentoring and training mission.

**Senator Lang:** You speak about procurement in your report and then you break it down to two particular areas, one on the maintenance side and the other on the capital side. I noticed in your report you have not mentioned — or maybe I overlooked it — the requirement by the Department of National Defence to purchase equipment as it is being made, in the process of it being manufactured, or making a long-term commitment for a tank or something of this nature that might be paid for three years from now. Subsequently, no money has been set aside for it, but you are expecting to go back to the public treasury at that point to pay for it.

Has any thought been given to putting a capital trust fund together so there are no surprises five years down the road when you have made the decision today to go ahead with a major investment but the money has not been allocated until the year that it comes up? Is there any thought of that?

**Lt.-Gen. Leslie:** I think the idea has a great deal of merit. We did not specifically drill down into such an idea during the course of our deliberations. Minister Fantino is now a member of the Department of National Defence, a very high-energy leader. He is focused like a laser beam on ensuring procurement works better, faster and smarter.

I will reinforce your point by saying in the period of study in the report, in one of the annexes, money has been lost to the department that was set aside for capital acquisition of planes or other types of equipment. A specific example I am thinking of is planes, which for a variety of reasons could not get the approvals done across town, and that money lapsed. It fell off the edge of the funding envelope at the end of the fiscal year — money that

**Le sénateur Lang :** Je voudrais commencer par vous demander de nous renseigner sur notre engagement en Afghanistan, sur la période où nous avons été là et sur l'argent que nous avons investi à cette fin. Nous sommes en train de nous retirer. Je crois que nous aurons encore un millier de membres des FC en mission de formation et d'encadrement pendant deux ans, après quoi nous quitterons complètement l'Afghanistan.

A-t-on calculé ce que ce théâtre particulier coûte aux Canadiens dans le cadre du budget global de la Défense nationale par rapport à ce que serait ce budget si nous n'avions pas à nous acquitter de cette mission?

**Lgén Leslie :** Toutes les missions en déploiement font l'objet d'un calcul très exact des coûts. Les coûts de la mission afghane, qui a été la plus importante et la plus coûteuse pendant des années, sont suivis de très près par un grand nombre de personnes.

Je n'ai pas ces chiffres sous la main parce que le gouvernement fournit une partie du financement en supplément. Lorsque nous avons établi les critères de base du rapport, en envisageant l'avenir, nous avons supposé que nos troupes ne participeraient plus à des opérations de combat en Afghanistan, ce qui s'est confirmé dans les faits. Le coût des opérations de combat est de loin plus élevé, en pertes humaines et en argent, que celui de la mission actuelle de formation et d'encadrement.

**Le sénateur Lang :** Vous parlez dans votre rapport d'achats que vous répartissez entre deux catégories : l'entretien et les immobilisations. À moins que cela ne m'ait échappé, j'ai remarqué que vous n'avez pas mentionné dans votre rapport la nécessité pour le ministère de la Défense nationale d'acheter des équipements en cours de conception ou de production ou de prendre des engagements à long terme en vue de l'achat d'un char ou d'autres équipements qui ne seraient payés que quelques années plus tard. Par la suite, comme les sommes nécessaires n'ont pas été réservées, vous devez vous adresser au gouvernement pour payer ces achats anticipés.

A-t-on envisagé de créer un fonds d'immobilisations pour éviter les surprises dans cinq ans si vous décidez aujourd'hui de faire un investissement important, mais que les montants nécessaires ne sont pas affectés? Y a-t-on pensé?

**Lgén Leslie :** Je crois que c'est une excellente idée, mais nous n'en avons pas discuté d'une façon particulière dans le cadre de notre étude. Le ministre Fantino, qui est maintenant à la Défense nationale, est un homme très énergique. Il est absolument déterminé à améliorer, à accélérer et à rationaliser le processus d'achat.

Je vais mentionner un fait qui appuie votre argument. Comme nous le mentionnons dans une annexe du rapport, le ministère a perdu de l'argent qui avait été réservé pour l'achat d'avions ou d'équipement du même genre. Je pense en particulier à des aéronefs qui, pour toutes sortes de raisons, n'ont pas fait l'objet de toute la série d'approbations nécessaires, ce qui a occasionné la péremption des fonds prévus. Ces fonds ont été simplement soustraits de

should have been spent on that capability and that everyone thought would be spent on the capability. It is now gone, yet the capability still has not been purchased.

**Senator Lang:** You speak of reserves versus the regular force in a number of areas in your report. Looking at the number of reserves that we have presently, I believe it is in the neighbourhood of 35,000. Is that the number?

**Lt.-Gen. Leslie:** Yes, sir.

**Senator Lang:** There are just under 70,000 for our regular troops, so it is a 2:1 ratio presently. Of those reserves, approximately 10,000 are full-time reserves, which basically means they are on full-time employment within the Armed Forces in one manner or another.

With the transformation and where you would like us to go, could you further inform us what numbers exactly you would be looking for in the reserves? Would you have a general guideline of how many reserves per members of the regular force or how you would go about that?

The reason I ask this is my concern — and I think probably I speak for a number of members around the table here — that one of the easiest areas would be to eliminate the reserves, which eliminates a lot of cost. Yet at the same time, when we get into a situation like Afghanistan, we expect them to be in place and we expect to be able to call upon them tomorrow.

Perhaps you could go a little further and expound on your thoughts about the reserves and how you see this playing out across the country? Also, could you give us some idea of how you would see us improving the resources to the reserves?

**Lt.-Gen. Leslie:** You have seen the report. We probably say 30 to 40 times in there not to touch the regular and reserve battalions. Do not touch the ships. Do not touch the squadrons. When it comes time to invest in the future, find the resources elsewhere, because they form the base on which Canadians and our friends and allies have come to rely. They are the people who actually go and do the work. It is not a simplistic argument in the sense that no matter how sophisticated a force generation mechanism might be, no matter how efficient, there is a certain critical mass there.

There are about 35,000 reserves now. You are quite right; the numbers are 9,000 or 10,000 full timers, which means that you end up with around 25,000 of what you and I would consider the classic reserve, the part-time soldier who does so well. That 10,000 over the last while have been asked to step up to the plate and serve full time.

l'enveloppe de financement en fin d'exercice. Ils auraient dû servir à l'acquisition des avions. Tout le monde pensait que ce serait le cas, mais l'argent est maintenant perdu sans que nous ayons acquis les capacités qu'il devait nous procurer.

**Le sénateur Lang :** Vous parlez de la réserve, par opposition à la force régulière, dans plusieurs parties de votre rapport. Je crois que nous disposons actuellement d'environ 35 000 réservistes. Est-ce bien le cas?

**Lgén Leslie :** Oui, monsieur.

**Le sénateur Lang :** L'effectif de la force régulière étant d'un peu moins de 70 000, nous avons actuellement un rapport de deux à un. Parmi les réservistes, quelque 10 000 travaillent à temps plein, ce qui signifie en pratique que, d'une manière ou d'une autre, ils font partie des forces armées en permanence.

Avec la transformation et les changements d'orientation que vous souhaitez, pouvez-vous nous dire à combien exactement s'élèverait l'effectif de la réserve? Envisagez-vous de maintenir d'une façon générale un certain rapport entre la réserve et la force régulière? Sinon, que prévoyez-vous à cet égard?

Je pose cette question parce que je crains — je pense que c'est aussi le cas de plusieurs membres du comité — qu'on adopte la solution facile consistant à éliminer la réserve pour réaliser d'importantes économies. Pourtant, quand on pense à une situation comme celle de l'Afghanistan, on s'attend à ce que les réservistes soient là et à ce qu'il soit possible de les mobiliser dès demain.

Vous voudrez peut-être nous en dire davantage sur la réserve et sur ce que vous envisagez à son égard partout dans le pays. Pouvez-vous aussi nous donner une idée de ce que vous envisagez pour améliorer les ressources mises à la disposition des réservistes?

**Lgén Leslie :** Vous avez vu le rapport. Nous y avons dit, probablement 30 ou 40 fois, qu'il ne faut pas toucher aux bataillons de la force régulière et de la réserve, qu'il ne faut pas toucher aux navires, qu'il ne faut pas toucher aux escadrons de vol. Quand il sera temps d'investir dans l'avenir, il faudra trouver les ressources ailleurs parce que tout cela constitue la base sur laquelle comptent les Canadiens ainsi que nos amis et alliés. Ce sont les gens qui font le travail concret. Ce n'est pas un argument simpliste. En effet, quels que soient le niveau d'avancement et le degré d'efficacité d'un mécanisme de mise sur pied de forces, nous avons quand même besoin d'une certaine masse critique.

Nous avons actuellement quelque 35 000 réservistes. Vous avez parfaitement raison, 9 000 ou 10 000 d'entre eux travaillent à plein temps. Autrement dit, nous avons environ 25 000 membres dans ce que vous et moi considérons comme une réserve traditionnelle, composée de soldats à temps partiel, qui sont tellement efficaces. Dans les dernières années, quelque 10 000 réservistes ont été invités à servir à plein temps.

Most of those are in headquarters. Those headquarters were arguably needed to get us through the incredible tempo that the Canadian Forces were experiencing over the previous decade. We believe you can reduce that number of full-time reservists to around 4,500, which would cut them in half.

However, do not give them pink slips. Ask them to go back to the armoury floor, from whence they came, and do part-time work while they pursue civilian careers, providing the leadership needed in the armoury floors to get the job done — or in the reserve ships or in the naval reserve flight detachments.

Ideally, you will end up with roughly 70,000 regulars and 30,000 reserves, which is an amalgam of the part-time and full-time reserve numbers, and roughly 25,000 or 26,000 public servants. By the way, that was part of the original assumptions behind the Canada First Defence Strategy, which Senator Dallaire referred to earlier. It lays out, I think in a sound manner, a future pipeline of funding to ensure that the stuff that we need in the future — be it ships or fighters or replacement for tanks, whatever — can be met as you look forward 20 to 30 years.

That is the really good thing about the Canada First Defence Strategy. It does have a longer vision and there are timelines that people can work toward or around. Of course, there are always disruptive activities, because none of us can predict what the threat will be 10 years from now.

When we looked at the vision for the future, we identified cyber and space and returning sailors to sea — the list went on. That is incorporating what we think we will need over the next little while. If we do not find it from within, the odds are when we go back to government, hold out our glass and saying “sir, can I please have some more,” they will say: “You have how many people in Ottawa? What are they doing?” I think hard calls are required on a variety of levels and areas to make sure we can better position ourselves for what is coming tomorrow.

**The Chair:** I am sure we will return to this. Essentially, if I have your message here, you are saying to those who have become full-time reserve or want to stay in that category: Choose. Go back and be the weekend warrior, the citizen soldier, or join the regular forces, but we will not have this big bundle in the middle. Is that fair?

**Lt.-Gen. Leslie:** Yes, it is. There will still be some full-time reservists, quite a large number.

**Senator Manning:** I would like to touch base on the part of your report that dealt with the contract for service. In other parts of government, sometimes the contracting of services or consulting work or whatever the case may be tends to be an avenue for saving millions of dollars. When I look at your report, you suggest that we take a harder look at the contracting of services and maybe cut back

La plupart d'entre eux travaillent dans des quartiers généraux. On pensait que ceux-ci étaient nécessaires à cause du rythme effréné de l'activité des Forces canadiennes dans la dernière décennie. Nous croyons pouvoir ramener le nombre de ces réservistes à plein temps à environ 4 500, ce qui représenterait une réduction de moitié.

Toutefois, nous ne recommandons pas du tout de se débarrasser des autres. Il faudrait plutôt leur demander de rentrer dans les manèges militaires d'où ils venaient pour faire du travail à temps partiel tout en poursuivant une carrière civile. Ces réservistes peuvent assurer le leadership nécessaire pour faire le travail voulu dans les manèges militaires, les navires de la réserve et les détachements aériens de la réserve navale.

Dans une situation idéale, nous aurions en gros 70 000 réguliers et 30 000 réservistes, aussi bien à temps plein qu'à temps partiel, et environ 25 000 ou 26 000 fonctionnaires. Soit dit en passant, ces chiffres faisaient partie des hypothèses de base de la Stratégie de défense Le Canada d'abord, dont le sénateur Dallaire a parlé plus tôt. La stratégie établit, d'une façon que je crois très sensée, un mécanisme futur de financement devant nous permettre d'obtenir ce dont nous aurons besoin dans les 20 à 30 prochaines années, qu'il s'agisse de navires, de chasseurs ou de chars.

C'est là l'aspect le plus intéressant de la Stratégie de défense Le Canada d'abord. Elle comporte une vision à long terme ainsi que des calendriers permettant de faire une certaine planification. Bien sûr, il y a toujours des éléments perturbateurs puisque personne ne peut prédire la nature des menaces qui existeront dans 10 ans.

En réfléchissant à la vision de l'avenir, nous avons retenu différents éléments, comme la cyberdéfense, l'espace, le retour des marins en mer et ainsi de suite. Cela comprend les choses dont nous croyons que nous aurons besoin dans les prochaines années. Si nous ne pouvons pas trouver les ressources nécessaires dans nos rangs, nous allons probablement devoir nous présenter à nouveau devant le gouvernement et tendre la main en disant : « Puis-je en avoir un peu plus, s'il vous plaît? ». Le gouvernement nous dira alors : « Combien de personnes avez-vous actuellement à Ottawa? Que font tous ces gens? » Je crois qu'il y aura des choix difficiles à faire à différents niveaux et dans différents secteurs pour mieux nous positionner en vue de l'avenir.

**La présidente :** Je suis certaine que nous reviendrons sur cette question. Si j'ai bien compris, vous dites que vous allez demander aux réservistes à temps plein ou à ceux qui souhaitent rester dans cette catégorie de faire un choix : redevenir des combattants de fin de semaine, des citoyens-soldats ou rejoindre la force régulière, parce que nous ne voulons plus avoir ce grand groupe intermédiaire. Est-ce exact?

**Lgén Leslie :** Oui. Il y aura encore un assez grand nombre de réservistes à temps plein.

**Le sénateur Manning :** Je voudrais parler de la partie de votre rapport qui traite des contrats de services. Dans d'autres secteurs du gouvernement, ces contrats ainsi que le travail des consultants, et cetera, constituent des moyens d'épargner des millions de dollars. Dans votre rapport, vous proposez de faire un examen sérieux des contrats de services et peut-être de les réduire pour

on that so we can save dollars. Am I reading that correctly? Is that the message you are trying to give us? Maybe you can elaborate on it. I notice there has been a major increase over the past number of years and maybe you can, through your findings, elaborate on what exactly we are dealing with here.

**Lt.-Gen. Leslie:** Senator, currently the CF and DND are spending somewhere in the order of \$2.7 billion a year in consultants, contractors and professional services. That number has grown by roughly \$1 billion over the last three or four years. That represents a significant portion of the funds available to DND and the CF. For all those activities that the consultants and professional services do, someone has asked them to do it. They have gone through a competitive process to get the job done. It is not money wasted per se. They are all doing stuff that we needed them to do. The question is, where does that fit into the priority list as compared to getting crews on frigates? Arguably, you could not put a frigate to sea without consultants, contractors and professional services working in the fleet repair units on both of our major naval bases. There are different types, different priorities within consultants, professional services and contractors. You have to identify that which you want to keep and that which you want to really cut back on so you can better position the CF for the future.

One area is the individual staff augmentees, people brought in as individuals, not only in the National Capital Region but in many other large municipal centres where there are large headquarters, to help process the flow of information and paperwork that is required to coordinate and synchronize between a multiplicity of headquarters. Simplistically, if you have one headquarters looking after eight or ten battalions, chain of command is established, but the headquarters can be relatively lean depending on what they are asked to do. As soon as you get two or three headquarters taking care of two or three battalions each, and they have to talk to and between one other, staffs build, to synchronize, to de-conflict, to prioritize resources.

When you have 40 to 50 such headquarters and many levels above that which run battalions, they inevitably consume more and more resources. You need more people to synchronize the flow of information and paperwork and priorities between them; and the next thing you know, you have 20,000 folk in Ottawa. Here we are.

By the way, that number does not include the roughly 5,000 consultants, professional services and contractors who provide individual augmentation to the various headquarters in Ottawa.

**The Chair:** To be clear, you are saying that the people who service the top-heavy system are one thing to look at, but we also have people on contract servicing our Leopard tanks or who are the doctors dealing with the soldiers suffering from post-traumatic stress disorder. Those are also contractors.

faire des économies. Ai-je bien compris? Est-ce bien là ce que vous voulez dire? Vous voudrez peut-être nous en dire davantage à ce sujet. Je remarque qu'il y a eu une importante augmentation ces dernières années. Vous voudrez peut-être nous expliquer la situation sur la base de vos conclusions.

**Lgén Leslie :** Sénateur, les FC et le MDN consacrent actuellement quelque 2,7 milliards de dollars par an aux consultants, aux entrepreneurs et aux services professionnels. Ce chiffre a augmenté d'environ 1 milliard de dollars dans les trois ou quatre dernières années. Cela constitue une partie non négligeable des crédits accordés au MDN et aux FC. Bien sûr, ces consultants et entrepreneurs font des choses qu'on leur a demandé de faire. Ils ont obtenu leurs contrats dans le cadre de processus concurrentiels. On ne peut pas vraiment parler de gaspillage. Ils ont fait du travail dont nous avons besoin. La question qui se pose cependant est la suivante : Où se situe ce travail dans la liste de priorité par comparaison au recrutement d'équipages pour les frégates? On pourrait soutenir qu'une frégate ne peut pas naviguer sans les consultants, entrepreneurs et services professionnels utilisés dans les unités de maintenance de la flotte de nos deux grandes bases navales. Les consultants, les entrepreneurs et les services professionnels se classent dans différentes catégories et différentes priorités. Il faut déterminer ce qu'il convient de garder et ce qu'il serait possible d'éliminer afin de mieux positionner les FC pour l'avenir.

Il y a aussi le cas des personnes engagées individuellement en renfort, non seulement dans la région de la capitale nationale, mais dans beaucoup d'autres grandes agglomérations urbaines abritant d'importants quartiers généraux, pour contribuer au traitement de l'information et des documents nécessaires à la coordination et à la synchronisation des activités des multiples quartiers généraux. Par exemple, si un quartier général s'occupe de 8 ou 10 bataillons, une chaîne de commandement est établie, mais le quartier général peut rester relativement petit en fonction de ce qu'on lui demande de faire. Toutefois, dès qu'on a deux ou trois quartiers généraux s'occupant de deux ou trois bataillons chacun et qu'il faut coordonner leurs activités, l'effectif du personnel nécessaire augmente parce qu'il faut synchroniser, éliminer les conflits et déterminer la priorité des ressources.

Si on finit par avoir 40 ou 50 de ces quartiers généraux et beaucoup de niveaux au-dessus de ceux qui sont responsables des bataillons, on consomme inévitablement de plus en plus de ressources. On a besoin de plus de personnel pour coordonner l'information, les documents et les priorités. Bref, on se retrouve avec 20 000 personnes à Ottawa. Voilà où nous en sommes.

Soit dit en passant, ce nombre ne comprend pas les quelque 5 000 consultants, entrepreneurs et fournisseurs de services professionnels qui donnent du renfort aux différents quartiers généraux d'Ottawa.

**La présidente :** Vous dites donc qu'il faut examiner le cas des gens qui desservent le système surchargé au sommet, mais qu'il y a aussi des entrepreneurs qui font la maintenance de nos chars Leopard et des médecins à contrat qui soignent les soldats souffrant du trouble de stress post-traumatique.

**Lt.-Gen. Leslie:** Absolutely, Madam Chair. I am sorry if I did not address that. Thank you for bringing it back.

We cannot do without a significant number of those funds being spent on consultants and contractors. We cannot do without. It is, what do you have them doing? If it is flight training, taking care of the Leopard Main Battle Tanks, taking care of the ships, that is obviously bins in the report into a really good category. Take a hard look at it, but do not cut this; whereas some of the other activities, and there is a detailed annex that goes through the list as suggestions, are worthy of critical review.

**Senator Manning:** General, in your report, are you suggesting that there is a possibility that we could have a 30 per cent overall reduction in the consulting contracting? I hate to say across the board, but is that what your suggestion is, that if we really find some of the things we would like to do and prioritize, that we could look at a 30 per cent cut in net cost?

**Lt.-Gen. Leslie:** Yes, sir, we are, over a period of time, over three to four years, so 10 per cent per year.

**Senator Manning:** With regard to the comment from General Hillier, I realize we all have different opinions, and as you said in your 40-plus recommendations, you will have several people who will not agree with all the recommendations, but when you make a comment about destroying the military, it is a heavier comment than “I disagree with Recommendation 26.” Do you have any idea why or the difference of opinion, when he talks about the headquarters operation? You discuss putting more men and women in the field. I am trying to come to terms with the fact that the two of you have been great leaders in our Canadian Armed Forces and I am sure you both have a wealth of experience on your shoulders. It seems to be a heavy difference of opinion for people who have such experience in leadership roles as yourselves. Maybe you cannot answer, but I will ask the question anyway.

**Lt.-Gen. Leslie:** Senator, at the request of the minister, the chief and the deputy minister, all of whom were involved in the terms of reference that my team and I implemented, we spent 10 months glued to computer screens and spreadsheets, lurking in the basement, so to speak. We established networks of extraordinarily capable young combat veterans, in many cases, civil servants and regular and reserve officers to work through and think through some of these issues.

Probably not a week went by when I did not have an “Oh, my God” moment where I discovered things in the CF that I had no idea were in the state they were in — not that they were disastrous or bad; it was just a surprise. I often found things in the army,

**Lgén Leslie :** C’est absolument exact, madame la présidente. Je m’excuse de ne pas avoir précisé ce point. Je vous remercie de l’avoir signalé.

Nous ne pouvons pas nous passer d’un certain nombre de ces consultants et entrepreneurs. Ils nous sont indispensables. La question à se poser est la suivante : que font-ils? S’ils font de l’entraînement au vol, s’ils entretiennent les chars de combat Leopard ou les navires, ils appartiennent évidemment à la bonne catégorie mentionnée dans le rapport. Nous devons quand même revoir sérieusement ces activités, mais il n’est pas question de les éliminer. Toutefois, certaines des autres activités énumérées dans une annexe détaillée du rapport devraient faire l’objet d’un examen critique.

**Le sénateur Manning :** Général, suggérez-vous dans votre rapport qu’il serait possible de réduire globalement de 30 p. 100 les sommes affectées aux contrats de consultants? Je déteste parler de réductions générales, mais ne dites-vous pas dans le rapport qu’en examinant ce que nous voulons vraiment faire et en établissant un ordre de priorité, nous pourrions envisager une diminution de 30 p. 100 des coûts nets?

**Lgén Leslie :** Oui, monsieur, nous pourrions le faire progressivement, sur trois ou quatre ans, au rythme d’environ 10 p. 100 par an.

**Le sénateur Manning :** Pour revenir aux commentaires du général Hillier, je me rends bien compte que nous avons tous des points de vue différents. Comme vous l’avez dit, sur une liste de plus de 40 recommandations, il y aura des gens qui ne seront pas d’accord sur toutes. Toutefois, lorsque quelqu’un parle de détruire les forces armées, cela va sensiblement plus loin que de dire : « Je ne suis pas d’accord sur la recommandation 26. » Avez-vous une idée des motifs d’une telle divergence d’opinions au sujet du fonctionnement des quartiers généraux? Vous souhaitez envoyer plus d’hommes et de femmes sur le terrain. J’essaie de comprendre. Vous avez tous les deux occupé d’importants postes de commandement dans les Forces canadiennes et je suis sûr que vous avez acquis tous les deux une très grande expérience. Il me semble que cette divergence d’opinions s’explique mal de la part de deux hommes qui ont une telle expérience du commandement. Vous ne pouvez peut-être pas répondre à cette question, mais je la pose quand même.

**Lgén Leslie :** Sénateur, à la demande du ministre, du chef d’état-major et du sous-ministre, qui ont tous participé à l’élaboration du mandat dont mon équipe et moi nous sommes acquittés, nous avons passé 10 mois devant des écrans d’ordinateur à épilucher des grilles de tableur afin, pour ainsi dire, de fouiner dans la cave. Nous avons formé des réseaux souvent composés de jeunes combattants aguerris extrêmement compétents, de fonctionnaires et d’officiers de la force régulière et de la réserve pour réfléchir aux questions qui se posaient.

Pas une semaine ne s’est passée sans que je m’écrie « Oh, mon Dieu » en découvrant des choses concernant les FC que je n’aurais jamais imaginées. Ces choses n’étaient pas nécessairement désastreuses ou mauvaises; elles étaient simplement surprenantes.

which I had the privilege to command for four years at the height of the Afghan war, things I probably should have known, but there was no way to collate the information. There was no means of actually plotting the trends.

General Hillier made the comments that he made. I cannot offer an opinion as to why, and that is between you and him. However, I can tell you that I learned an enormous amount about our Armed Forces and our Department of National Defence over the last 10 months, things I had not picked up in the previous 33 years. I think I was joined on that journey by all the members of the team, and it was an eye-opening experience.

**Senator Finley:** Good afternoon, General. I have not read your report, I am afraid. I am just a passenger on this committee for today. However, I am intrigued by your comment that transformation is all about the future. Transformation indicates going from one stage to another stage, and the stage we are at today is probably a consequence of prior transformations. Did you and your group look at the history that got us to where we are today?

Second, did your group consult with some form of scientific, technical and geopolitical bodies to determine where this transformation should lead us to? You have some very sexy, high-ticket goals here, including space, cyberspace, the Arctic and a range of things.

In relation to those, you have talked about the redeployment of up to 3,500 regular forces from headquarters to be allocated to these initiatives in the future, like cyberspace. Do they have the skills to do this, and have you included in your thoughts the cost of retraining, development and so forth?

The last part of my very long question is where do you see the \$1 billion of administrative efficiencies coming from?

**Lt.-Gen. Leslie:** A full study was done by one of the senior civil servants on the team. She did great work, going all the way back to 1964. She and her sub-team from a variety of disciplines took a look at all the previous transformation reports, plotted the recommendations, grouped them into similar streams and then tracked which ones had been implemented, which ones had not and which ones kept on coming up year after year.

Through no coincidence, a variety of the recommendations, especially in the middle category that has to do with joint force support and some of the other structures, map those recommendations, because they are almost universal truths. Yes, work was done to take a look at history and we also talked with people who had been through previous transformation efforts.

J'ai souvent appris des choses au sujet de l'Armée de terre — que j'ai eu le privilège de commander pendant quatre ans au plus fort de la guerre en Afghanistan — que j'aurais dû connaître, mais il n'y avait pas moyen de réunir toute information ou de cerner les tendances.

Le général Hillier a dit certaines choses. Je ne peux pas me prononcer sur ses motifs. Il faudrait que vous l'interrogiez vous-même. Je peux vous dire cependant que j'en ai énormément appris au sujet des forces armées et du ministère de la Défense nationale pendant les 10 derniers mois. J'ai découvert des faits que je n'avais pas perçus dans les 33 années précédentes. Je crois que c'est le cas de tous les membres de l'équipe. Cela a été une révélation pour nous tous.

**Le sénateur Finley :** Bonjour, général. Je crains de ne pas avoir lu votre rapport. Je suis juste de passage au comité aujourd'hui. Toutefois, votre observation selon laquelle la transformation concerne d'abord et avant tout l'avenir m'a un peu intrigué. La transformation implique une transition d'une étape à une autre. L'étape à laquelle nous nous trouvons aujourd'hui est probablement la conséquence de transformations antérieures. Est-ce que vous-même et votre groupe avez étudié les antécédents qui nous ont menés où nous sommes aujourd'hui?

Deuxièmement, votre groupe a-t-il consulté des organisations scientifiques, techniques ou géopolitiques pour déterminer où cette transformation nous conduira? Vous avez énuméré ici quelques objectifs particulièrement intéressants et coûteux, dont l'espace, la cyberdéfense, l'Arctique, et cetera.

À cet égard, vous avez évoqué la possibilité de redéployer jusqu'à 3 500 membres de la force régulière affectés aux quartiers généraux pour les charger à l'avenir d'initiatives telles que la cyberdéfense. Ces gens ont-ils les compétences nécessaires pour s'occuper d'initiatives de ce genre? Avez-vous inclus dans vos calculs les coûts de recyclage, de perfectionnement, et cetera?

La dernière partie de cette très longue question concerne les domaines dans lesquels une plus grande efficacité administrative pourrait nous permettre, d'après vous, d'économiser 1 milliard de dollars.

**Lgén Leslie :** Une fonctionnaire supérieure membre de l'équipe a réalisé une étude complète de la question. Elle a fait un excellent travail remontant jusqu'en 1964. Avec un petit groupe de différentes disciplines, elle a examiné tous les rapports antérieurs de transformation, a fait un relevé des recommandations, les a réparties en groupes de même nature, puis a fait un suivi de celles qui ont été mises en œuvre, de celles qui n'ont pas été appliquées et de celles qui semblaient revenir d'une année à l'autre.

Indépendamment de toute coïncidence, diverses recommandations, surtout dans la catégorie intermédiaire concernant le soutien interarmées et d'autres structures, reflètent les recommandations antérieures parce qu'il s'agit presque de vérités universelles. Oui, nous avons examiné l'historique des transformations et avons discuté avec des gens qui avaient vécu des expériences antérieures.

In terms of scientific analysis and support internal to the Department of National Defence, we have a robust and extraordinarily capable science and technology department. It has about 3000 people. We were allocated a team from CORA, the Centre for Operational Research and Analysis, who were invaluable in providing analytical rigour and a challenge function, as well as in trying to help us better position some of the thought papers as we looked at the capabilities of tomorrow. These are people with huge brains and multiple doctorates. They can also work really quickly; they are just a joy to work with. We also have an organization called Chief of Force Development, CFD, and the chief of CFD was one of my senior partners on our work, so there was fairly good synchronization.

In terms of skill sets and time to retrain, it was mentioned. However, we did not have the time to do a detailed consequence analysis. For example, if we have an infantryman who has spent 20 years in Ottawa, and we want to send him back to a battalion in Edmonton but he cannot go for a variety of reasons, how might we use him in cyber?

Especially when you are talking the numbers we are talking about, that is something that the team there now will have to think through. You are quite right; all our people deserve to be treated with respect. They have to be retrained and you need to get the skills developed in them so they can have a future they can understand.

The fourth question I missed. I am sorry.

**Senator Finley:** The \$1 billion saving in administration.

**Lt.-Gen. Leslie:** It seems a lot — \$ 1 billion is a lot of money to anyone. It will not be easy, but we currently spend roughly \$1 billion in information management technologies, so even percentages of reductions can generate significant savings.

There is a detailed annex, which I think has 30 to 40 sub-items. There is no one thing that stands up and says here is \$1 billion, but when you do the cumulative total of the 30 or 40 sub-recommendations — because that is only 1 recommendation out of the 43, subdivided into hundreds of pages — with work and a bit of pain, it is achievable.

**The Chair:** Perhaps you could comment briefly on the overall question that seems to be a thread here: When there is a shortage of money, why do we hand money back?

Pour ce qui est l'analyse et du soutien scientifiques internes du MDN, je dois dire que nous avons un département de sciences et technologie extrêmement solide et compétent, qui dispose d'un effectif d'environ 3 000 personnes. Nous avons pu compter sur les services d'une équipe de la Direction d'analyse et de recherche opérationnelle dont les membres nous ont énormément aidés grâce à leur rigueur analytique et à leur esprit critique. Les membres de l'équipe nous ont aussi permis de mieux positionner certains de nos documents de réflexion portant sur les capacités de demain. Ce sont des gens d'une grande intelligence qui détiennent une multitude de doctorats et savent aussi travailler très rapidement. Nous avons été très heureux de pouvoir compter sur leur aide. Nous avons en outre eu recours à l'organisation du chef, Développement des Forces, ou CDF. Le CDF a été l'un de mes principaux partenaires dans le travail que nous avons fait. Nous avons donc pu profiter d'une très bonne synchronisation.

Pour ce qui est des compétences et du recyclage, nous en avons parlé dans le rapport. Nous n'avons cependant pas eu le temps de procéder à une analyse détaillée des conséquences. Par exemple, si nous voulons prendre un membre de l'infanterie qui a passé 20 ans à Ottawa pour l'affecter à un bataillon d'Edmonton et qu'il ne peut pas y aller pour diverses raisons, comment pouvons-nous le verser dans une unité de cyberdéfense?

C'est une chose à laquelle l'équipe actuelle doit réfléchir, surtout si on tient compte du nombre de personnes envisagé. Vous avez parfaitement raison. Tous nos gens méritent d'être traités avec respect. Ils doivent être recyclés et acquérir les compétences voulues pour faire à l'avenir un travail qu'ils puissent comprendre.

Je regrette. J'ai oublié la quatrième question.

**Le sénateur Finley :** Il s'agit du milliard d'économies à réaliser au niveau administratif.

**Lgén Leslie :** Un milliard, cela semble représenter beaucoup d'argent pour quiconque. Ce ne sera pas facile, mais ne perdons pas de vue que nous consacrons actuellement environ un milliard aux technologies de gestion de l'information, de sorte que même un petit pourcentage de réduction peut engendrer des économies substantielles.

Le rapport comporte une annexe détaillée comptant, je crois, 30 à 40 éléments. Aucun d'entre eux ne permettra, à lui seul, de réaliser des économies très importantes, mais la mise en œuvre des 30 ou 40 initiatives proposées — qui ne représentent collectivement qu'une seule des 43 recommandations du rapport, mais qui occupent quelques centaines de pages — peut nous permettre, avec beaucoup de travail et d'efforts énergiques, d'atteindre ce chiffre.

**La présidente :** Pouvez-vous nous parler brièvement de la grande question qui semble constamment revenir : s'il nous manque de l'argent, pourquoi devons-nous en redistribuer?

**Lt.-Gen. Leslie:** I believe it is because we have multiple layers of bureaucracy, military and civilian. We have multiple levels and centres of challenge. We have multiple organisms whose remit has been to provide oversight to the extent where the oversight mechanisms now need oversight because they are so large.

Unfortunately for those concerned, we have tracked the growth numbers. We know where they are, we know what rank they are, we know how much they cost and where their location is. We have tracked the dozens and dozens of administrative centres in the National Capital Region, where we used to have only a few.

In my opinion, it is good, hard-working people who are doing what we have asked them to do. However, as we received lots of money — thank you, we needed it very badly, especially to fight the war in Afghanistan and elsewhere — the oversight regulatory mechanisms grew faster than the pointy end. Now here we are. What do we do about it? You put your thumb right on the issue at hand.

**Senator Day:** That is a helpful question, because I was trying to get there. First, let me thank you, General Leslie, for your many years of service to the Armed Forces and the many times you have appeared before this committee. We have always valued your advice and leadership. We wish you well in your new endeavours after 35 years of service.

One of the last times you were here, you were very persuasive in convincing us that you should be getting more money in the army side of things for rolling stock and trucks and tractors. I am wondering if, in this review, that could not help but have been part of what was in your mind — that is, you have to get more money out there to get equipment and get things for the people who are performing the roles that are expected of the Armed Forces.

**Lt.-Gen. Leslie:** Going back to Senator Finley's question vis-à-vis did we study the lessons of history through the prism of transformation, the answer, of course, is yes. One area that historically has been the easiest for a variety of organizations to cut when budget reductions or deficit action plans have arrived has been the spare bits that are required to keep tanks and armoured vehicles rolling or ships sailing or planes flying. You can recoup very quickly money without seeing an absolute degradation in operations for a year or two.

Then skill sets fade; the team's skill sets, built on the individual, cannot really get synced together properly. Sometimes you only find out the hard way, when you are on that two-way range and people are shooting back at you, that you have let your troops down by skimping on their training money and their spare bits.

**Lgén Leslie :** C'est parce que nous avons de multiples couches de bureaucratie militaire et civile. Nous avons de multiples niveaux et centres de défi. Nous avons un si grand nombre d'organismes chargés de faire de la surveillance qu'ils ont eux-mêmes besoin d'être soumis à une certaine surveillance à cause de leur taille.

Malheureusement pour les intéressés, nous avons déterminé les chiffres de croissance. Nous savons où ils sont, quels sont leurs grades et combien ils coûtent. Nous avons fait un relevé des dizaines et des dizaines de centres administratifs de la région de la capitale nationale, où nous n'avions que quelques-uns auparavant.

À mon avis, les gens en cause sont tous de bons travailleurs qui font ce qu'on leur demande de faire. Toutefois, lorsque nous avons reçu beaucoup d'argent — nous vous en remercions parce que nous en avons grandement besoin, surtout pour combattre en Afghanistan et ailleurs —, les mécanismes de réglementation et de surveillance se sont multipliés plus rapidement que les unités opérationnelles. Voilà où nous en sommes. Qu'allons-nous faire maintenant? Vous avez vraiment mis le doigt sur le problème.

**Le sénateur Day :** C'était une question intéressante parce que j'essayais justement d'en arriver là. Permettez-moi tout d'abord de vous remercier, général Leslie, pour vos nombreuses années au service des Forces canadiennes et vos nombreuses comparutions devant le comité. Nous avons toujours apprécié vos conseils et votre leadership. Nous vous présentons nos meilleurs vœux de succès dans les nouveaux projets que vous entreprendrez après 35 ans de service.

Au cours de l'une de vos dernières comparutions, vous avez été très persuasif lorsque vous avez demandé plus d'argent pour équiper l'Armée de terre de matériel roulant, de camions et de tracteurs. Je me demande si, dans cette étude, vous avez pu vous empêcher de penser à obtenir plus d'argent afin de mieux équiper ceux qui font le travail que nous attendons des forces armées.

**Lgén Leslie :** Je voudrais revenir à la question du sénateur Finley qui voulait savoir si nous avons tiré des enseignements des transformations antérieures. La réponse, c'est évidemment oui. Dans le passé, la façon la plus facile, pour diverses organisations, de réaliser des compressions budgétaires ou d'exécuter des plans de réduction du déficit consistait à se passer des pièces de rechange nécessaires pour maintenir en état de marche les chars et les blindés ou les navires et les avions. On peut ainsi faire très rapidement des économies sans occasionner une dégradation très sensible des opérations pendant un an ou deux.

Ensuite, les compétences s'atténuent et les capacités des équipes formées d'individus ne peuvent plus vraiment être adéquatement synchronisées. Il arrive parfois qu'on s'en rende compte à ses dépens, sur le champ de bataille, lorsqu'on se fait tirer dessus. On comprend alors qu'on a laissé les troupes s'affaiblir en rognant sur les budgets d'entraînement et de maintenance.



I would watch like a hawk, from this moment forward, the monies that are allocated to national procurement. If they go down by one cent as compared to last year, I would ask some really hard questions as to why the money is coming out of spare bits and not out of headquarters and overhead.

**Senator Day:** You would be concerned that maybe your report might have been misinterpreted by certain people.

It has been five or six years since General Hillier worked on the plan for transformation. Then it was slowly implemented and four different commands were created. We heard some rumours that that military and civilian bureaucracy in defence headquarters that was associated with the Deputy Chief of Defence Staff that should have disappeared when these various operational commands were created did not. I am wondering if your review was not originally intended at least to review what had been done. It is quite common to plan, implement and then look: "Did we do it right? Is it okay?"

Was that part of your mandate, or did your mandate evolve into something else? I have heard what you have said, and I have read the mandate that you have attached, but it looks like it might have evolved into something other than taking a hard look at the real core decisions that were made. Was that the right thing to do?

**Lt.-Gen. Leslie:** I believe so, senator. General Hillier's transformation in 2006 certainly made sense for the time. Based on a vision, the four headquarters were created to essentially focus on operations or operational support.

A lot has changed in the eight or ten years that have gone by since that initial vision. As budgets increase, it is very often easy to instill growth or easier to instill growth without making the commensurate hard calls as to where you will find that growth from, if you have to find it amongst your own ranks.

Ten years have gone by. The world has changed a great deal in ten. So has our profession, as are the lessons we have learnt, often purchased through blood in dangerous and complicated places.

Underlying some of this as well is almost an emerging, not a philosophy, but an idea, that in years gone by headquarters had to be very powerful, very manpower intensive, to essentially coordinate a significant amount of the detail that would happen on levels below them in the field. Yet, our soldiers now are smarter, better equipped, tougher, and have more combat experience than ever since the Second World War. Their equipment consists of things we could only dream about five or six short years ago. They are more linked in with our allies. They have a broader and more sophisticated understanding of the battle space, being it helping or fighting. They do not need a detailed level of supervision and synchronization. They do not need that 10,000 kilometre screwdriver from Ottawa to poke them in the —

Si j'étais vous, je suivrais désormais de très près les fonds consacrés aux achats nationaux. S'ils baissent d'un cent par rapport à l'année dernière, j'interrogerais très sévèrement les responsables sur les raisons pour lesquelles on fait des économies sur les pièces de rechange au lieu de couper dans les quartiers généraux et dans le superflu.

**Le sénateur Day :** Vous craignez peut-être que certains interprètent mal votre rapport.

Cela fait cinq ou six ans que le général Hillier a travaillé sur le plan de transformation. Il a ensuite été lentement mis en œuvre et a donné lieu à la création de quatre commandements différents. Nous avons entendu certaines rumeurs d'après lesquelles la bureaucratie militaire et civile du quartier général de la Défense relevant du sous-chef d'état-major, qui devait disparaître lors de la création des différents commandements opérationnels, a été maintenue. Je me demande si votre examen n'avait pas pour but, du moins au départ, d'étudier ce qui a été fait. Il est très courant de planifier, de mettre en œuvre, puis de faire un suivi pour déterminer si les choses ont été bien faites.

Cela faisait-il partie de votre mandat, ou bien votre mandat a-t-il évolué vers quelque chose d'autre? J'ai entendu ce que vous avez dit. J'ai lu le texte du mandat que vous avez joint au rapport, mais j'ai l'impression qu'il a évolué vers quelque chose d'autre que l'examen des décisions de base qui avaient été prises. Était-ce la bonne façon de procéder?

**Lgén Leslie :** Je le crois, sénateur. La transformation réalisée en 2006 par le général Hillier était certainement fondée à l'époque. Basés sur une vision, les quatre quartiers généraux ont été créés essentiellement pour concentrer les efforts sur les opérations ou le soutien opérationnel.

Bien des choses ont changé dans les huit ou 10 années qui se sont écoulées depuis l'élaboration de la vision initiale. À mesure que les budgets augmentent, il est souvent facile de laisser les choses croître sans prendre les décisions difficiles nécessaires sur la question de savoir où on ira chercher les effectifs voulus quand il faut les trouver dans ses propres rangs.

Dix ans ont passé. Le monde a beaucoup évolué, de même que notre profession et les leçons que nous avons apprises, souvent au prix du sang versé à des endroits dangereux et complexes.

On voit aussi poindre non une philosophie, mais une idée d'après laquelle, dans le passé, les quartiers généraux devaient être puissants et avoir un personnel nombreux pour coordonner à un niveau poussé de détail les activités sur le terrain. Aujourd'hui, nos soldats sont plus astucieux, mieux équipés, plus aguerris et ont plus d'expérience du combat que jamais auparavant, après la Seconde Guerre mondiale. Leur équipement comprend des choses dont nous ne pouvions que rêver il y a seulement cinq ou six ans. Ils ont davantage de liens avec nos alliés. Ils ont une compréhension élargie et plus complète du théâtre, qu'ils s'occupent d'aide ou de combat. Ils n'ont pas besoin d'un niveau poussé de supervision et de synchronisation. Ils n'ont pas besoin qu'Ottawa se serve d'une perche longue de 10 000 km pour les pousser dans le...

**The Chair:** “Elbow” is the word.

**Lt.-Gen. Leslie:** Yes, elbow. Our troops are better than they have ever been, and they need the resources to spread their wings and fly a little bit further than they have currently been allowed to in terms of supervision and oversight from centralized staffs.

**Senator Day:** Maybe the confusion is mine because I am tying the word “transformation” that was presented so effectively back five to ten years ago in terms of restructuring our armed forces into this review that you have just implemented over the past year, which is more of an efficiency, effectiveness review and is not intended to go back and review whether the structure of the armed forces in its fundamental state is correct, but rather to look at what is and say, “Now how can we improve efficiencies?”

**The Chair:** I want to clarify the record because it was not implemented; it was a study delivered, just so there is no confusion.

**Lt.-Gen. Leslie:** The study that was delivered does not go back and criticize the past; we just state facts. Criticism of the past is not valid or warranted, because it made sense at the time. In 2006 I was a three-star, I was running the army and I had the privilege of carrying that on until 2010, so I was very much involved in the decision making. Things have changed. The models that are presented in the transformation report are significantly different than how the current armed forces looks. There is an awful lot less headquarters, dramatically so, which has caused a little bit of the intensity of some of the debate.

**Senator Day:** There are a number of points I could pursue, but this one I thought was interesting. You, in your report, indicated that you were asked not to pursue the civilian side of Canadian Forces DND because that would be addressed in the future by upcoming developments of the institutional alignment options. In terms of the 3,500 civilian positions that you are recommending could be implemented, what kind of credibility would you get for that recommendation unless you had either done a study, which you were asked not to pursue, or you had PCO, PMO or Treasury Board people on your team that could help you with that figure?

**Lt.-Gen. Leslie:** We certainly had representatives from Treasury Board and experts who had served on Treasury Board, and public servants who were members of the team. We had even more who were members of the larger advisory network.

The “please stop working on the civilian issue” was brought to a head on or about December 1, so we had had about three and a half to four months to do a certain level of detail prior to that December 1 time frame. You are quite right, it was stopped with the view of a subsequent process called institutional alignment that was going to kick in sometime now and resolve the civil servant numbers and where they would be.

**La présidente :** ... dans le coude.

**Lgén Leslie :** Oui, dans le coude. Nos troupes sont meilleures qu’elles ne l’ont jamais été et ont besoin de disposer des moyens nécessaires pour prendre leur essor et voler de leurs propres ailes un peu plus que ne leur permet la surveillance actuelle des quartiers généraux centralisés.

**Le sénateur Day :** C’est peut-être moi qui confonds parce que je fais le lien entre la « transformation » qu’on nous a présentée si efficacement il y a cinq à 10 ans sous forme d’une restructuration de nos forces armées et cet examen que vous venez de mettre en œuvre au cours de l’année dernière. Il s’agit en fait d’un examen fondé sur l’efficacité, qui a pour but non de déterminer si la structure des forces armées est adéquate, mais plutôt de définir les moyens de la rendre plus efficace.

**La présidente :** Pour éviter toute confusion, je dois préciser que cet examen n’a pas été mis en œuvre. Il s’agit d’une étude qui a été réalisée et dont le rapport a été remis aux responsables.

**Lgén Leslie :** Le rapport qui a été remis ne critique pas le passé. Nous n’avons fait qu’énoncer des faits. Critiquer le passé n’est ni utile ni justifié parce que les changements apportés étaient certainement fondés à l’époque. En 2006, j’étais lieutenant-général et je dirigeais l’Armée de terre. J’ai eu le privilège de le faire jusqu’en 2010. Par conséquent, j’ai largement participé aux décisions prises. Toutefois, les choses ont changé. Les modèles présentés dans le rapport sur la transformation sont sensiblement différents de ceux qui s’appliquent actuellement. Ils prévoient beaucoup moins de quartiers généraux, ce qui a contribué à l’intensité du débat suscité.

**Le sénateur Day :** J’aurais différents autres points à aborder, mais celui-ci me semble intéressant. Dans votre rapport, vous dites qu’on vous a demandé de ne plus vous occuper de l’aspect civil des Forces canadiennes et du MDN parce que cet aspect serait couvert plus tard dans le cadre des options d’harmonisation institutionnelle. Compte tenu du fait que vous recommandez de réaffecter 3 500 postes civils, dans quelle mesure cette recommandation sera-t-elle crédible à moins que vous n’ayez fait une étude — ce qu’on vous a demandé de ne pas faire — ou que ce chiffre vous ait été suggéré par le BCP, le CPM ou des représentants du Conseil du Trésor faisant partie de votre équipe?

**Lgén Leslie :** Notre équipe comprenait effectivement des représentants du Conseil du Trésor ainsi que des experts qui avaient travaillé pour le conseil et des fonctionnaires. Il y en avait aussi d’autres parmi les membres du grand réseau consultatif.

On nous a invités à cesser de nous occuper de l’aspect civil aux alentours du 1<sup>er</sup> décembre. Nous avons donc disposé de trois mois et demi à quatre mois avant cette date pour examiner la question d’une façon assez détaillée. Vous avez parfaitement raison. On nous a demandé de ne plus nous occuper de cet aspect en prévision d’un processus d’harmonisation institutionnelle qui devait commencer sous peu pour aborder la question du nombre de fonctionnaires et de leur lieu d’affectation.

What you have in the report, when you get to the appropriate annex, is a great deal of detail on the military side and a bit of detail on the civilian side, because in terms of the second- or third-order consequence, we could only go down to a certain level. Thirty-five hundred are apportioned against fairly high-level structures, and they are, we believe, achievable. Whether or not it is 3,500 after a couple of months of study, and the team over at NDNHQ will sort that out, or it is 2,500 with 1,000 being re-rolled into cyber or space, I do not know yet.

**Senator Dawson:** I am the new kid on the block and will try to listen more than talk for now. I will reread what my colleague referred to, that it will be addressed in the future by the upcoming development of institutional alignment options.

It is not making it very clear. We have probably not had enough time on the last implementation to decide that it was bad or good. I hear the expression five to ten years, but is it five or ten, and I think it is closer to five and a half, but have we given it enough time to say it was wrong? I know that the circumstances of the Afghanistan war created a distortion on how money was spent and used, but many things have happened since then.

There is the whole trend of unspent funding in defence, where year after year we are realizing that millions, quasi-nearly billions of dollars, are put on the table and not spent. The difference is that in the past this money used to be redeployed for inside the department. Now it is disappearing. It is permanently lost in the department as opposed to money carried forward or redeployed in later years.

You are saying that we think it has been a failure. I will not defend Mr. Hillier and his comment on your report, but have we given his actions enough time to fail or succeed? External circumstances including the war in Afghanistan distorted enough issues inside the department that maybe a little bit more time should be given to that activity.

My second question, which has nothing to do with this first comment, is, in the past when there have been these kinds of actions, you have hit some regional activity. A good example is, you have to sometimes say we will not reduce every operation by 10 per cent, but we will have to make decisions like closing down the Saint-Jean base. There sometimes are some very strong geographical effects on some of these repositionings. I am starting today; I did not see a lot of regional analysis of what some of your recommendations would have. Obviously, if you are reducing Ottawa substantially you will have some major reductions here, but are there other regional effects on your recommendations?

Si vous examinez l'annexe correspondante du rapport, vous y trouverez beaucoup de détails sur l'aspect militaire et un peu moins sur l'aspect civil parce que nous avons dû nous arrêter à un certain niveau en fonction des conséquences de deuxième et de troisième ordre. Les 3 500 fonctionnaires en cause sont répartis entre des structures d'assez haut niveau. Nous croyons que cela est réalisable. Que le nombre reste ou non à 3 500 après quelques mois d'étude, c'est l'équipe du QGDN qui s'en occupera. Il se peut que ce soit 2 500 et qu'un millier d'autres soient réaffectés à la cyberdéfense ou à l'espace. Je ne le sais pas encore.

**Le sénateur Dawson :** À titre de nouveau membre du comité, je vais essayer pour le moment d'écouter davantage et de parler moins. Je vais relire ce que mon collègue a dit, à savoir que la question sera réglée à l'avenir dans le cadre des options d'harmonisation institutionnelle.

Pour moi, la situation n'est pas très claire. Nous n'avons probablement pas attendu suffisamment pour nous prononcer sur le bien-fondé de la dernière transformation. J'ai entendu parler de cinq à 10 ans. S'agit-il de cinq ou de 10 ans? Je crois que la période qui s'est écoulée est plus proche de cinq ans et demi, mais avons-nous suffisamment attendu avant de dire que la dernière transformation n'a pas donné de bons résultats? Je sais que les conditions qui ont entouré la guerre en Afghanistan ont créé des distorsions au chapitre de l'utilisation des fonds, mais beaucoup de choses se sont produites depuis.

Il y a toute la tendance liée aux fonds inutilisés de la Défense nationale. Nous constatons chaque année que des millions, presque des milliards de dollars sont affectés, mais ne sont pas dépensés. Toutefois, dans le passé, ces fonds inutilisés étaient réaffectés au sein du ministère. Aujourd'hui, ils sont frappés de péremption. Le ministère les perd d'une façon permanente puisqu'ils ne sont pas reportés ou réaffectés sur les années suivantes.

Vous dites que nous pensons que la dernière transformation a été un échec. Je ne défendrai pas M. Hillier et ce qu'il a dit de votre rapport, mais avons-nous suffisamment attendu pour nous prononcer sur la réussite ou l'échec de ses initiatives? Des circonstances extérieures, dont la guerre en Afghanistan, ont créé tant de distorsions au ministère qu'il conviendrait peut-être de laisser passer un peu plus de temps avant de décider du bien-fondé de ces initiatives.

Ma seconde question, qui n'a rien à voir avec la première, porte sur le fait que, dans le passé, les activités de ce genre ont eu certaines incidences régionales. Il arrive par exemple qu'on se dise qu'au lieu de réduire toutes les opérations de 10 p. 100, il vaut mieux prendre des décisions telles que de fermer la base de Saint-Jean. Par conséquent, les mesures prises ont parfois des effets régionaux très prononcés. C'est mon premier jour au comité, mais je n'ai pas vu beaucoup d'analyses relatives aux incidences régionales de certaines de vos recommandations. De toute évidence, si vous réduisez sensiblement les effectifs d'Ottawa, il y aura des conséquences ici. Quels seront donc les autres effets régionaux de vos recommandations?

**Lt.-Gen. Leslie:** I encourage you to seek expert advice from General Hillier. In his transformation efforts the main focus was on the entirety of the commentary on the success of the four operational headquarters, which, by the way, have been successful, they have produced results, but three of the four operations are operational support. Ourselves and the Americans are unique in having more than one headquarter that does that for their deployed forces, be it at home or abroad. The Americans are slightly bigger in terms of their armed forces than us.

General Hillier's transformation did not fail. It was actually very successful. It in no small part contributed to the success of the troops and sailors and crew when they deployed. It is just that as we look to the future we try to identify where we find the people, and in the defence pillar people are the most valuable resource. They are also the most expensive. Something around 60 per cent of every DND dollar is spent on people. The assumption of a couple of years ago was that 51 per cent of every dollar would be spent on people. If you spend more on people, you have less to spend on ships or fighters or tanks and training. A decade has gone by. Where do we want to position ourselves next and where do we make the moderately hard calls to find the people to redeploy to higher priority items?

In terms of the passage of time, in days gone by military structures would not change one iota for literally 50 to 100 years. That was obviously quite a long time ago, but since then the pace of military technology, the contemporary operating environment, the demands our citizens place on their soldiers has changed. The military organizations of our friends and allies do not completely reinvent themselves every couple of decades, but there are significant changes.

We are entering one right now, because \$1 billion or \$2 billion has quite an impact. It is 5, 10, 15 per cent over three years. You either make the call to reduce the deployable troops, reduce the number of ships, battle groups or squadrons, or you find the people elsewhere. It is either the front line or the support.

In terms of base closures, there was no recommendation for any base closures in the report, and that is because there are so many areas that we can currently look at before we have to do that.

Going back to the Danish example that was used, I met with a senior Danish officer. He plotted all his bases. They have a very competent armed forces and they have regimental garrisons that are 80 to 100 kilometres apart. Mind you, they can drive from one end of their country to the other in the time it takes most people to get from one side of Toronto to the other in rush hour. That is both

**Lgénéral Leslie :** Je vous engage à interroger à ce sujet le général Hillier, qui est un expert en la matière. Pour ce qui est de ses efforts de transformation, on s'est surtout intéressé à ses commentaires relatifs au succès des quatre quartiers généraux opérationnels qui, soit dit en passant, ont bien réussi et ont produit des résultats. Toutefois, trois d'entre eux s'occupent de soutien opérationnel. Le Canada et les États-Unis sont les seuls pays qui aient plus d'un quartier général pour gérer leurs forces déployées à l'intérieur ou à l'étranger. Bien sûr, les Américains ont des effectifs nettement plus importants que les nôtres.

La transformation du général Hillier n'a pas été un échec. Elle a en fait très bien réussi. Elle a beaucoup contribué au succès de nos troupes, de nos marins et de nos équipages déployés. C'est simplement qu'en considérant l'avenir, nous essayons de déterminer où nous allons prendre les effectifs nécessaires. En matière de défense, nos gens constituent notre ressource la plus précieuse. C'est aussi la ressource la plus coûteuse. Près de 60 p. 100 du budget du MDN sont consacrés aux ressources humaines. Il y a quelques années, on prenait pour hypothèse que la part des ressources humaines était de 51 p. 100. Si on consacre plus d'argent aux gens, il en reste moins pour les navires, les chasseurs, les chars et l'entraînement. Dix ans ont passé. Comment souhaitons-nous nous positionner et comment allons-nous faire les choix relativement difficiles qui sont nécessaires pour trouver des gens à réaffecter à des activités plus prioritaires?

Pour ce qui est du facteur temps, les structures militaires du passé étaient maintenues telles quelles pendant 50 à 100 ans. C'est évidemment un passé assez éloigné. Depuis, la technologie militaire, l'environnement opérationnel et les exigences de nos citoyens par rapport à leurs soldats ont beaucoup évolué. Nos amis et alliés ne réinventent pas leurs organisations militaires tous les 20 ans, mais ils y apportent d'importants changements.

Nous nous apprêtons nous-mêmes à faire des changements parce que des réductions de 1 ou 2 milliards de dollars ont des incidences très sensibles. Cela représente 5, 10 ou 15 p. 100 sur trois ans. Il faut soit réduire l'effectif des troupes déployables et le nombre de navires, de groupes de combat ou d'escadrons, soit trouver des gens ailleurs. Il faut faire un choix entre la première ligne et le soutien.

En ce qui concerne la fermeture de bases militaires, nous n'en avons pas recommandé dans notre rapport. C'est parce qu'il y a actuellement beaucoup de secteurs à considérer avant d'envisager de fermer des bases.

Pour revenir à l'exemple du Danemark, je mentionnerai que je me suis entretenu avec un officier supérieur danois qui avait étudié toutes les bases du pays. Le Danemark a des forces armées très compétentes et dispose de garnisons régimentaires distantes de 80 à 100 km les unes des autres. Bien sûr, les Danois peuvent parcourir leur pays d'un bout à l'autre en autant de temps qu'il en faut à la

untrue and inaccurate, and the Danish ambassador will call me on it, so I apologize. I should amend that to from Montreal to Ottawa.

Maintaining the status quo, I would argue, is always an option. Do not change a thing: steady as she goes. As our people, equipment, training and fuel get more expensive, and as our resources start to get shaved, what will suffer? Something will. Our historical review has shown us that invariably it is our reserve armouries, the battalions; it is the spare bits for the vehicles, for the ships and the planes; and it is the future capital equipment acquisitions, because it is easier to actually meet the bills of today and not worry too much about five or ten years from now.

I would submit that the Canada First Defence Strategy is actually a very sound document because it lays out what the people of Canada said they want their armed forces to do for quite a while, and there is very little wiggle room. The numbers of capital programs are there. Things can all change as time progresses, but to maintain the consistency of purpose and to meet that vision, some hard calls will have to be made.

**Senator Dawson:** What about the unspent funds that used to be redeployed internally and now just leave the department?

**Lt.-Gen. Leslie:** Every year there is a certain amount of money which the department, if it does not spend, is allowed to carry forward. There are many more sums, in the hundreds and hundreds of millions of dollars, that are not spent and disappear. There are sums, some of them quite large, that are reprofiled to future years to pay for equipment because we could not spend it this year or last year.

In the past, you are right, sir, there was transference between various types of money. It is all Canadian taxpayers' dollars, but between operations and maintenance or capital or statutory. That flexibility disappeared a couple of years ago. There are some discussions in the building to try and get it back, but that is now outside my lane, because I am a civilian.

**Senator Segal:** General, I wanted to ask about two parts of your very impressive report. One relates to the reserves and the other relates to your perspective, however that premise might have been diminished as of December because of the decision to let the civilian side sort itself out, which strikes me as a reckless decision by whoever made it, and I hold you innocent in that respect, on the size of the civilian proposition as a drain on DND overall. I am told there are 3,500 human resource officers based somewhere through the Department of National Defence, which I am told is a large number. That service has decentralized so that literally in almost every operational headquarters, RMC and others, there are reserve officers telling the actual commanding

plupart des Torontois pour aller d'un bout à l'autre de la ville aux heures de pointe. Je m'excuse... C'est aussi faux qu'inexact. L'ambassadeur du Danemark me reprendra certainement à ce sujet. Je m'excuse donc et je corrige : autant de temps que pour aller de Montréal à Ottawa.

Je soutiens en outre que le maintien du statu quo est toujours possible. Ne changeons rien et poursuivons sur notre lancée. À mesure que les gens, l'équipement, l'entraînement et le carburant coûtent plus cher et que nos ressources commencent à diminuer, qui va souffrir? Il y a inévitablement des conséquences. Notre examen historique nous a montré que les réductions touchent invariablement les manèges militaires de la réserve, les bataillons, la maintenance des véhicules, des navires et des avions ainsi que les immobilisations futures, car il est plus facile de payer les factures d'aujourd'hui sans trop se soucier de ce qui arrivera dans 5 ou 10 ans.

Je soutiens aussi que la Stratégie de défense Le Canada d'abord est un document très sérieux qui énonce ce que les Canadiens veulent que leurs forces armées fassent pendant un assez grand nombre d'années à venir. La marge de manœuvre est très limitée. Les chiffres concernant les programmes d'immobilisations sont établis. Les choses peuvent changer avec le temps, mais, pour tenir le cap, rester cohérents et respecter cette vision, il faudra faire quelques choix difficiles.

**Le sénateur Dawson :** Qu'en est-il des fonds inutilisés qui étaient auparavant réaffectés dans le ministère et qui sont tout simplement perdus aujourd'hui?

**Lgén Leslie :** Chaque année, le ministère peut reporter un certain montant qu'il n'a pas dépensé. Beaucoup d'autres fonds inutilisés — s'élevant à des centaines et des centaines de millions de dollars — sont perdus. Certaines sommes, parfois assez importantes, sont réaffectées à des années futures pour payer de l'équipement parce que nous n'avons pas pu les dépenser cette année ou l'année dernière.

Vous avez bien raison, monsieur. Par le passé, il était possible de transférer de l'argent entre différents budgets. Dans tous les cas, c'est l'argent des contribuables, mais on pouvait faire des transferts entre le fonctionnement, l'entretien, les immobilisations et les crédits législatifs. Cette marge de manœuvre a été supprimée il y a deux ans. Des discussions sont actuellement en cours en vue de la rétablir, mais cela dépasse mes compétences puisque je ne suis maintenant qu'un civil.

**Le sénateur Segal :** Général, j'ai des questions à poser au sujet de deux parties de votre impressionnant rapport. La première concerne la réserve et l'autre, votre point de vue sur l'effectif du personnel civil et le fardeau qu'il représente pour l'ensemble du MDN, même si ce point de vue a une portée moindre depuis décembre dernier à cause de la décision de mettre l'aspect civil de côté. Pour moi, c'était une décision imprudente, dont vous n'êtes évidemment pas responsable. On m'a dit que 3 500 agents de ressources humaines sont affectés un peu partout au ministère de la Défense nationale, et que ce nombre est plutôt élevé. Ce service a procédé à une décentralisation telle que, dans presque chaque quartier général opérationnel, collège militaire, et cetera, il y a des

officers what they can and cannot do, slowing down the process endlessly. While I respect the distinction that you made about the civilian side, I would be interested, not so much from your report but in terms of your overall perspective from a distinguished, long service career, on that dynamic and whether there are aspects of that dynamic, such as civilians inserting themselves into the chain of command and having an influence upon decisions that commanding officers and those in the chain of command have to make when they are dealing with putting our men and women in uniform in harm's way, whether that is more dysfunctional than in the past, about where it should be, setting aside whatever the financial constraints have to be, or whether it has perhaps improved, in your judgment. Then I would love to ask a question on the reserves, if our chair permits.

**Lt.-Gen. Leslie:** Currently there are just over 29,000 public servants who work for the Department of National Defence. Of that, somewhere around 65 per cent work for military officers. Therefore, it is not civilians, it is not public servants growing the public service within DND; it is generals. I, as the army commander, asked to have more public servant growth in absolute numbers than just about anyone else. That was because, with the intensity of the war and soldiers being drawn away, quite rightly, to go overseas and fight the good fight, and not having time to rethink the basic organization structure of the army, though we made a lot of changes, they filled a gap.

Now, of course, with the intensity levels much lower and more experience in bringing reserves fully integrated into the various structures, you can ask the hard questions: Is this as efficient and effective as you want it to be?

In many cases the growth of public servants inside DND has been directly attributable to a military officer, a general, saying, "I want more of this." The great thing was we had the money. The budgets were increasing every year, dramatically. Now, of course, the other slope is starting.

The oversight and regulatory procedures that kicked into place as a result of the Financial Administration Act have been quite intense. There is a degree of scrutiny, a degree of checking, double-checking and challenging that is unprecedented. It is people responding to what they have been told to do. I honestly believe that no one in DND — or there better not be — actually sits in their office and says, "I am going to slow down this program just because I can and I'm having a bad day." It just does not happen.

Being a senior civil servant or a general in DND is not for the faint of heart, and none of them are shy or retiring. Trust me on that one.

officiers réservistes qui dictent aux commandants ce qu'ils peuvent ou ne peuvent pas faire, ralentissant indéfiniment le processus. Tout en respectant la distinction que vous avez établie au sujet du côté civil, j'aimerais connaître votre point de vue global, pas nécessairement en fonction de votre rapport, sur cette dynamique. Croyez-vous qu'il y a des aspects de cette dynamique — comme les civils qui interviennent dans la chaîne de commandement et influent sur les décisions que les commandants et les autres dirigeants doivent prendre lorsqu'ils envoient nos hommes et nos femmes en uniforme sur des théâtres dangereux — qui font que le système fonctionne moins bien que dans le passé? Où le système devrait-il se situer indépendamment des contraintes financières? Vous croyez peut-être qu'au contraire, le système s'est amélioré. Ensuite, j'aimerais bien poser une question sur la réserve, si notre présidente le permet.

**Lgén Leslie :** Le ministère de la Défense nationale emploie actuellement un petit peu plus de 29 000 fonctionnaires. Sur ce nombre, quelque 65 p. 100 travaillent pour des officiers. Par conséquent, ce ne sont pas les civils, ce ne sont pas les fonctionnaires qui font croître la fonction publique au sein du MDN. Ce sont les généraux. À titre de commandant de l'Armée de terre, j'ai demandé une plus grande croissance des fonctionnaires, en chiffres absolus, que n'importe qui d'autre. Compte tenu de l'intensité de la guerre et du fait que des soldats étaient envoyés outre-mer combattre pour la juste cause et parce que nous n'avions pas le temps de repenser la structure organisationnelle de base de l'Armée, même si nous avons apporté beaucoup de changements, les fonctionnaires comblaient un vide.

Maintenant que l'intensité est beaucoup moins élevée et que nous avons plus d'expérience dans la pleine intégration des réservistes dans les différentes structures, vous pouvez poser les questions difficiles : Cette structure est-elle aussi efficace qu'elle devrait l'être?

Dans beaucoup de cas, la croissance de l'effectif des fonctionnaires au MDN était directement attribuable au fait qu'un officier, un général disait : « Je veux davantage de ceci. » De plus, nous avions de l'argent. Les budgets augmentaient très sensiblement chaque année. Aujourd'hui, bien sûr, c'est l'inverse qui est vrai.

Les procédures de surveillance et de réglementation mises en place en application de la Loi sur la gestion des finances publiques ont été assez lourdes. Il y a maintenant un niveau sans précédent de surveillance, de vérification et de contre-vérification. Ce sont simplement des gens qui font ce qu'on leur a demandé de faire. Je crois, en toute honnêteté, que personne au MDN — du moins je l'espère — ne s'installe devant son bureau en disant : « Je vais freiner ce programme simplement parce que je peux le faire et que je suis de mauvaise humeur aujourd'hui. » Les choses ne se passent pas ainsi.

Occuper un poste de haut fonctionnaire ou remplir les fonctions d'un général au MDN n'est vraiment pas une sinécure. Pourtant, aucun d'entre eux ne devient timide ni ne part à la retraite. Vous pouvez me croire.

**Senator Segal:** Although some may be retired.

**Lt-Gen. Leslie:** In terms civilians inserting themselves into the chain of command, no; the chain of command is owned by the Chief of the Defence Staff. He is a thoroughly professional officer and he knows his business cold. He is a senior military adviser to the Prime Minister and the Government of Canada. There is no way he would tolerate or accept any non-qualified, command-certified officer or senior NCO trying to give orders under life or death conditions to soldiers.

The flip side is that the financial accountability mechanisms, procedures and networking across town are becoming more and more a civilian activity in part. First of all, the authorities actually flow through the DM. There is the chain of command and then you have the lines of accountability through the DM. He is, by law, the one responsible. It is not the CDS anymore. In days gone by, it was. For the expenditure of monies, the deputy minister has personal accountability.

That in turn drives a set of behaviours, which is the way our governments and our civil service are established.

Can it be frustrating? Absolutely. Can it be at times aggravating and cause incredible delays as people review and process check and do all of this? Yes, it can. The good news is that when there is a crisis, DND and the CF responds better and faster than just about any other organization in Canada and always delivers. The tragedy is that we cannot always operate in a state of crisis.

**The Chair:** We have been talking about reserves and we have less than five minutes left. I know Senator Lang wanted a follow-up. If there were questions about reserves we might put them all and let General Leslie answer.

**Senator Segal:** My only question on reserves is as follows: My understanding of your recommendation is that it is not aimed at reducing the total amount of air, sea and land reserves, but rather ensuring that the full-time reserve is folks who are part-time officers and have taken full-time contracts because they have been invited to do so to assist our forces in the field or elsewhere, and because the war is over, it is only appropriate that that number of full-time reservists be reduced.

**The Chair:** We did touch on that earlier.

**Senator Nolin:** I want to understand if you have looked in detail at those 4,500 full-time reservists? Do you want them to go back to half-time? Is it feasible? Are you sure of that? You will take someone who is getting full pay and you are going to send him or her back to a regiment to do it part-time and find another job?

**Le sénateur Segal :** Certains sont quand même partis à la retraite.

**Lgéné Leslie :** Pour ce qui est des civils qui interviennent dans la chaîne de commandement, non; la chaîne de commandement appartient au chef d'état-major de la Défense, professionnel accompli qui connaît son métier sur le bout des doigts et qui remplit les fonctions de conseiller militaire principal du premier ministre et du gouvernement du Canada. Rien ne peut l'amener à tolérer ou à accepter qu'une personne non qualifiée ou que tout autre qu'un officier ou un sous-officier supérieur détenant un certificat de commandement donne des ordres à des soldats dans des conditions de vie ou de mort.

Par contre, les mécanismes, procédures et réseaux de responsabilité financière relèvent de plus en plus de civils. Tout d'abord, les pouvoirs sont délégués par le sous-ministre. Il y a la chaîne de commandement, mais il y a aussi la hiérarchie dirigée par le sous-ministre. C'est lui et non le chef d'état-major qui est responsable en vertu de la loi. Dans le temps, le chef d'état-major avait cette responsabilité, mais aujourd'hui, c'est le sous-ministre qui est personnellement responsable de l'argent dépensé.

Cela donne lieu à une série de comportements qui définissent la façon dont nos gouvernements et notre fonction publique fonctionnent.

Cette situation est-elle frustrante? Absolument. Peut-elle à l'occasion être exaspérante et entraîner des retards incroyables pendant que les gens examinent, révisent, traitent, vérifient et ainsi de suite? Oui. Le bon côté des choses, c'est qu'en période de crise, le MDN et les FC réagissent mieux et plus rapidement que n'importe quelle autre organisation du Canada et obtiennent toujours les résultats attendus. Malheureusement, nous ne pouvons pas constamment vivre en situation de crise.

**La présidente :** Nous souhaitons parler de la réserve. Il ne nous reste que cinq minutes. Je sais que le sénateur Lang avait une question supplémentaire. S'il y a d'autres questions concernant la réserve, nous pourrions les poser toutes, puis laisser le général Leslie y répondre.

**Le sénateur Segal :** Ma seule question concernant la réserve est la suivante. Si j'ai bien compris, votre recommandation vise non à réduire l'effectif total des éléments de la réserve appartenant à l'aviation, à la marine et à l'Armée de terre, mais plutôt à réduire le nombre des réservistes qui ont accepté des contrats à temps plein parce qu'on leur a demandé de le faire afin d'aider nos forces sur le terrain et ailleurs, maintenant que la guerre est finie.

**La présidente :** Nous avons déjà abordé cette question plus tôt.

**Le sénateur Nolin :** J'aimerais savoir si vous avez étudié en détail le cas des 4 500 réservistes qui travaillent à temps plein. Souhaitez-vous qu'ils reprennent leurs fonctions à temps partiel? Est-ce faisable? En êtes-vous sûr? Comptez-vous prendre quelqu'un qui touche un plein salaire pour le renvoyer dans un régiment faire du travail à temps partiel et se chercher un autre emploi?

**Lt.-Gen. Leslie:** There is no intent anywhere in the report to reduce one reserve battalion or regiment, one reserve ship or one reserve flight crew. There is every intent to treat them exactly as we are recommending the regular force people be treated. You identify areas of future growth and where their overhead has occurred. For the 9,000 to 10,000 reserves we currently have, you cut that number in half and give those 4,500 reservists a choice: You can go back to part-time service or transfer to the regular force or seek other career options.

If you do not do so, then you have to find the equivalent of 4,500 full-time reserves worth of funding. If it does not come out of people, be it civil servants, regular force or reserves, then from necessity it comes out of spare bits for equipment, out of capital, or out of infrastructure.

[Translation]

**Senator Dallaire:** I congratulate you on your study and your courageous position on the review of the command and control structure.

[English]

Hopefully your hybrid proposal in concentrating the operations and support is workable. It is complex but workable, as is the complexity of the whole structure.

However, I have still a very serious problem. I know you were not able to get into the details of the executive side of the house. The more you have on the executive side, the more people have got to feed it and of course more demand of headquarters or staffing on the tail end.

The general officers have been limited in numbers and were chopped arbitrarily in the 1990s. Apart from some deployed officers, we have seen very little increase there. However, the executive side of the civilian side — ADMs, DGs, EX-3s, EX-4s and EX-5s — has significantly increased. Does that hold water in that 3,500 that you are talking about? Are there significant reductions there, or are we talking about marginal changes on the civilian side?

**Lt.-Gen. Leslie:** The recommendation is that a modest number of generals' positions be eliminated, mainly by amalgamation of a significant number of the subordinate-level headquarters and a commensurate level of reductions of senior civil servants. Although the math shows that if you include colonels and generals there has been a 3 per cent growth in senior military officers, if you extract the colonels from that you will find it is quite significant for generals since 2004. I am sorry to sound so reasonable here, but I have to be to defend the sanctity of the numbers. The 25 per cent growth in senior civil servants includes a variety of science and technology specialists who get paid the

**Lgén Leslie :** Nous n'avons pas du tout recommandé dans notre rapport de réduire un bataillon ou un régiment de réserve ou un équipage de réserve ou encore de désaffecter un navire de réserve. Notre intention est de les traiter exactement de la même façon que nous recommandons de traiter les membres de la force régulière. Nous avons cerné les secteurs de croissance future et les secteurs où il y a du superflu. Dans le cas des 9 000 à 10 000 réservistes qui travaillent actuellement à temps plein, nous recommandons de réduire leur nombre de moitié et de donner aux 4 500 réservistes touchés le choix entre le retour au service à temps partiel, le transfert dans la force régulière ou la recherche d'un autre emploi.

Autrement, nous serions obligés de trouver des fonds supplémentaires équivalant à la rémunération de 4 500 réservistes travaillant à temps plein. Si nous ne prélevons pas l'argent sur les ressources humaines, qu'il s'agisse de fonctionnaires, de réguliers ou de réservistes, nous devons inévitablement le prélever sur les fonds de maintenance de l'équipement, sur les immobilisations ou sur l'infrastructure.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Je vous félicite de l'étude que vous avez faite et de la position courageuse que vous avez prise de revoir la structure de commandement et de contrôle.

[Traduction]

Il est à espérer que votre proposition hybride visant à concentrer les opérations et le soutien sera réalisable. Elle est complexe, comme l'ensemble de la structure militaire, mais il devrait être possible de la mettre en œuvre.

Je vois cependant un problème très sérieux. Je sais que vous n'avez pas pu vous occuper en détail de la situation des cadres civils. Plus ces cadres sont nombreux, plus le nombre de fonctionnaires nécessaires est élevé et, bien sûr, plus il faudra de quartiers généraux ou d'effectifs dans les arrières.

On a limité le nombre d'officiers généraux et on en a éliminé arbitrairement dans les années 1990. À part quelques officiers déployés, il n'y a eu que très peu d'augmentation de ce côté. Toutefois, du côté des cadres civils — SMA, DG, EX-3, EX-4 et EX-5 —, l'effectif s'est très sensiblement accru. Y a-t-il des cadres parmi les 3 500 fonctionnaires que vous avez mentionnés? Prévoit-on des réductions assez considérables à cet égard, ou bien se limiterait-on à des changements marginaux du côté civil?

**Lgén Leslie :** Il est recommandé de supprimer un petit nombre de postes de généraux, surtout grâce au regroupement de plusieurs quartiers généraux de niveau secondaire, ainsi qu'un nombre correspondant de postes de hauts fonctionnaires. Même si les chiffres montrent que le nombre d'officiers supérieurs, c'est-à-dire de colonels et de généraux, a augmenté de 3 p. 100, si on soustrait les colonels, on s'aperçoit qu'il y a eu une augmentation assez sensible du nombre de généraux depuis 2004. Je m'excuse si je me montre tellement raisonnable à cet égard, mais je dois reconnaître que les chiffres ne mentent pas. La croissance de 25 p. 100 du nombre de hauts fonctionnaires est calculée en incluant différents spécialistes du



same as ADMs and are considered part of the EX group by Treasury Board. If you look at the hardcore ADM numbers, the growth has been no greater than amongst the generals and colonels. It is when you include the equivalent pay structure for the science types and other specialists that the number starts to jump up dramatically.

**Senator Lang:** It is probably appropriate that this is the last question. You talked earlier about the history of transformation and that there have been some constants throughout that were not necessarily put into place while these transformations since the 1960s took place.

On page 6 of your report you mention putting incentives in place so that there is a political will within the bureaucracy to make the changes that are necessary. If this report were to go into effect, it would affect a lot of people and affect how they do their business, or if they do their business.

I would like you to describe what incentives would be put into place to help move this big ship along. There are 144,000 people who work in this huge department. How will you move the ship in this direction?

**Lt.-Gen. Leslie:** In the last couple of months in the job, Secretary Gates sent out a missive to his combatant commanders in which he articulated a vision that had to do with helping defray the cost of the American debt. The numbers were staggering. He was asking his deployed commanders to contribute in the order of well over a hundred billion dollars, and they are getting on with that.

A percentage of that savings, which varied by service, could be retained by, for example, the Chief of Staff of the U.S. Army; he or she had to identify it to the secretary, but he or she could keep it and reinvest it where he or she saw fit within his or her structure. That is a simple idea, but its simplicity is arguably brilliant. There are other friends and allies doing that as well.

What does this transformation report do? It takes a look at that which we were told to anticipate in terms of reduction, about a billion dollars, and it identified areas that required a bit more work to refine to get it done and the things we had to do in terms of positioning people for the future. The teams then went out and identified where those people had to come from, with the priority on reducing overhead and investing in the teeth. As well, it dug deeper than budget reductions. It identified more so that we could reposition ourselves for the next five or ten years. This is a very good time to do it because we have just come off an intense sanguinary combat mission. We still have troops in harm's way, but we have a bit of space. Our air force is busy in their good work in Libya and around the world. The navy is about to enter into a major capital acquisition program with the frigates. We have to create capital space, a reserve if you would, because almost every

domaine des sciences et de la technologie qui, gagnant le même salaire que les SMA, sont assimilées au groupe EX par le Conseil du Trésor. Si on ne considère que les SMA proprement dits, la croissance n'a pas été supérieure à celle des généraux et des colonels. C'est seulement en comptant les scientifiques et les autres spécialistes qui ont une structure de rémunération équivalente que les nombres augmentent considérablement.

**Le sénateur Lang :** Il est probablement approprié que cette question soit la dernière. Vous avez parlé plus tôt de l'historique de la transformation et du fait qu'il y a eu certaines constantes qui ne sont pas nécessairement attribuables aux transformations faites depuis les années 1960.

Vous évoquez dans votre rapport la possibilité d'accorder des récompenses pour inciter la bureaucratie à apporter les changements nécessaires. Si le rapport est mis en œuvre, il touchera beaucoup de gens et influencera leur façon de travailler et peut-être même leur volonté de travailler.

Pouvez-vous nous parler de la nature des récompenses à accorder pour favoriser l'évolution? Quelque 144 000 personnes travaillent pour cet énorme ministère. Comment les inciteriez-vous à prendre cette orientation?

**Lgén Leslie :** Au cours de ses deux derniers mois comme secrétaire américain à la Défense, Robert Gates a adressé un message aux commandants des unités de combat pour leur exposer une vision devant contribuer à la réduction de la dette des États-Unis. Les nombres en cause sont stupéfiants. Il demandait à ses commandants de trouver des économies totalisant plus d'une centaine de milliards de dollars. Ils sont en train de le faire.

Un pourcentage des économies, qui variait selon le service, pouvait être conservé, par exemple par le chef d'état-major de l'armée américaine. Les bénéficiaires devaient informer le secrétaire des économies à réaliser, mais ils pouvaient conserver l'argent et le réinvestir dans leur propre organisation comme ils le jugeaient bon. C'est une idée simple, mais probablement brillante. Certains autres de nos pays amis et alliés font la même chose.

Qu'a fait le rapport sur la transformation? Nous y avons examiné les réductions auxquelles on nous a dit de nous attendre — environ un milliard de dollars — et avons cerné les secteurs qui avaient besoin d'être améliorés et les choses que nous devons faire pour être en mesure d'affronter l'avenir. L'équipe a ensuite cherché à déterminer où aller chercher les gens nécessaires en concentrant son attention sur la réduction du superflu et le renforcement de nos moyens de frappe. Elle s'est également efforcée d'aller au-delà des compressions budgétaires pour trouver des économies supplémentaires pouvant nous permettre de mieux nous positionner en vue des cinq à 10 prochaines années. Le moment était bien choisi pour le faire parce que nous venons de terminer une mission de combat aussi intense que sanglante. Nous avons encore des troupes sur des théâtres dangereux, mais nous disposons d'un peu plus d'espace. Notre aviation fait du bon

large complicated naval program, like every large complicated army and air force program, never works out the way people originally thought; so you have to build flexibility into that.

**The Chair:** Thank you very much. I know we have kept you past the time you had allotted and that you have to leave. This has been helpful for us. We have all read the document but we thank you for your personal perspective. Hearing the general say that sometimes things go on that even the general does not understand or is not aware of in the department reminds us that we all feel that way sometimes. Thank you, General Leslie, for your years of service, and good luck in your new civilian life.

We will continue with the topic we have been dealing with off and on over the last year: studying the state and future of the Canada's Reserve Forces. Today we welcome former Minister of Defence, the Honourable David Pratt, who published a survey on this topic in March under the auspices of the Canadian Defence and Foreign Affairs Institute, CDFAI. It includes recent thinking, editorial commentary, as well as references to books and reports on the subject. The focus is the army militia, not the air force or the navy reserves. We should make that clear. We are pleased to welcome David Pratt. The report, *Canada's Citizen Soldiers: A Discussion Paper*, was released in March 2011.

Mr. Pratt, thank you for being with us today and for your work. I gather you have some opening comments.

**David Pratt, Member of the Advisory Council, Canadian Defence and Foreign Affairs Institute:** In fact, I do, senator. It is an honour to be in front of the committee today to speak to you about Canada's army reserves. I wish the committee well in its deliberations, and I hope my comments help you in your work on this important subject.

Before I begin, I should note that I currently serve as senior vice president for GCI Group, a public affairs and communications company. As you can appreciate, the views and comments that I am about to express are my own and do not represent the views of the company that I work for.

Early last year, I was asked to do a paper, which I titled *Canada's Citizen Soldiers: A Discussion Paper*, by the CDFAI. When I began the process of writing this paper, I had no special knowledge of the reserves other than what I picked up in my work on the House of Commons National Defence Committee and

travail en Libye et ailleurs dans le monde. Notre marine s'apprête à lancer un important programme d'immobilisations lié aux frégates. Nous avons besoin de trouver des fonds, de constituer des réserves si l'on veut, parce que les grands programmes complexes de la marine, de l'aviation et de l'armée ne marchent jamais comme on l'a prévu au départ et qu'il est nécessaire de disposer d'une certaine marge de manœuvre.

**La présidente :** Merci beaucoup. Nous vous avons gardé au-delà de l'heure que vous aviez fixée. Nous savons que vous devez partir. Cet entretien nous a été très utile. Nous avons tous lu le document, mais nous vous sommes reconnaissants de nous avoir présenté votre point de vue personnel. De plus, le fait d'entendre un général dire qu'il lui arrive parfois de ne pas comprendre lui-même ce qui se passe ou de ne pas être au courant d'événements survenus au ministère nous rappelle qu'à l'occasion, nous avons tous la même impression. Merci, général Leslie, pour vos années de service. Nous vous souhaitons tout le succès possible dans votre nouvelle vie civile.

Nous allons maintenant poursuivre l'étude du sujet qui nous a occupés pendant différentes périodes de l'année dernière, à savoir la situation actuelle et l'avenir de la réserve des Forces canadiennes. Nous accueillons aujourd'hui l'honorable David Pratt, ancien ministre de la Défense, qui a publié en mars une étude sur cette question sous les auspices de l'Institut canadien de la défense et des affaires étrangères. L'étude présente des réflexions récentes, des commentaires éditoriaux ainsi que des références sur le sujet. Elle porte essentiellement sur la milice de l'armée canadienne, et non sur la réserve de l'aviation et de la marine. Il est important de garder cela à l'esprit. Nous sommes heureux de souhaiter la bienvenue à David Pratt. Son étude, intitulée *Canada's Citizen Soldiers : A Discussion Paper*, a été publiée en mars 2011.

Monsieur Pratt, nous vous remercions de votre présence ici et de votre travail. Je suppose que vous avez un exposé préliminaire à présenter.

**David Pratt, membre du conseil consultatif, Institut canadien de la défense et des affaires étrangères :** C'est bien le cas, sénateur. C'est un honneur pour moi de me présenter devant le comité pour vous parler de la réserve de l'armée canadienne. Je souhaite au comité beaucoup de succès dans ses délibérations, et j'espère que mes propos vous aideront dans votre étude de cet important sujet.

Je voudrais noter, avant de commencer, que je remplis actuellement les fonctions de premier vice-président du groupe GCI, société d'affaires publiques et de communications. Je tiens cependant à dire que les vues et les opinions que je m'apprête à exprimer sont les miennes et ne reflètent pas celles de l'entreprise pour laquelle je travaille.

Au début de l'année dernière, l'Institut canadien de la défense et des affaires étrangères m'a demandé de rédiger un rapport que j'ai intitulé *Canada's Citizen Soldiers : A Discussion Paper*. Lorsque j'ai entrepris ce travail, je n'avais pas de connaissances particulières sur la réserve, à part ce que j'avais appris en siégeant

briefly as minister. The whole intent was to direct a fresh pair of eyes to the subject, so I would be loath to suggest that this is the definitive work on the matter.

Let me get into my comments by saying that many Western governments, Canada included, are facing a period of restraint as they struggle to recover from the recession against a backdrop of large deficits and debt. Defence spending is squeezed and military transformation exercises seem to be as much about restructuring as they are about dealing with austerity measures. Our closest allies, the Americans, the British and the Australians, are facing similar challenges. The 2010-11 federal budget has undercut defence spending projections outlined in the Canada First Defence Strategy, and Canada regrettably continues to lag far behind our NATO allies in defence expenditure as a percentage of GDP. At 1.3 per cent of GDP, significant new investments would be required to get us to the recommended NATO target level of 2 per cent. Both the Martin and Harper governments, however, deserve credit, in my view, for increasing our defence spending.

The Canadian Forces has been through much in the last decade. Not since the Korean War have Canadian troops seen so much combat. By all accounts, our men and women in uniform, regular and reserve force, have acquitted themselves extremely well. There have been many lessons learned, and it is likely there will be significant adjustments in everything from doctrine in battlefield tactics to equipment and personnel support programs. As the Canadian government has brought our combat troops home from Afghanistan and replaced them with trainers, the time is right to reflect upon what we as a country want our military to be able to do in the years ahead.

If we are serious about the reserve force and if we are truly thankful for the contributions they have made, we will ensure that in a period of fiscal restraint their needs and issues are not shoved aside. One of the principal areas of focus of the paper that I wrote has been the issue of mobilization and the established roles of the reserve force. A review of the history of the army reserve, that is the militia, which is contained in the paper, helps to illustrate both the organizational culture of the reserve and the role mobilization played in the past.

The 1994 white paper outlined a graduated four-stage national mobilization framework, which stated that while a major global war is highly unlikely at this time, it remains prudent to have ready no-cost plans for total national mobilization. Importantly, it added that this fourth step should touch upon all aspects of Canadian society and only come into effect with a proclamation by the Governor-in-Council of a war emergency under the Emergencies Act. My paper supports the view that if such a no-cost plan were to

au Comité de la défense nationale de la Chambre des communes et en remplissant brièvement les fonctions de ministre de la Défense. L'objet du rapport était d'aborder ce sujet sous un jour nouveau. Je ne prétends donc pas avoir produit un document faisant autorité sur la question.

Je voudrais commencer par dire que beaucoup de gouvernements occidentaux, y compris celui du Canada, connaissent une période de restrictions tandis qu'ils tentent de se sortir de la récession dans un contexte caractérisé par d'importants déficits et une lourde dette. Les dépenses consacrées à la défense diminuent et les exercices de transformation militaire semblent viser autant la restructuration que l'adaptation à des mesures d'austérité. Nos plus proches alliés — Américains, Britanniques et Australiens — sont confrontés à des défis du même ordre. Le budget fédéral de 2010-2011 prévoit une réduction des dépenses consacrées à la défense prévues dans la stratégie Le Canada d'abord. Il est regrettable de constater que le Canada continue à traîner loin derrière ses alliés de l'OTAN au chapitre des dépenses de défense exprimées en pourcentage du PIB. À 1,3 p. 100, nous aurions besoin de faire d'importants nouveaux investissements pour atteindre le niveau de 2 p. 100 recommandé par l'OTAN. Il faut cependant reconnaître, à mon avis, que les gouvernements Martin et Harper ont fait des efforts pour accroître ces dépenses.

Les Forces canadiennes ont affronté de nombreux défis au cours de la dernière décennie. Les troupes canadiennes n'avaient pas été autant au combat depuis la guerre de Corée. D'après l'opinion générale, nos hommes et nos femmes en uniforme de la force régulière et de la réserve se sont acquittés extrêmement bien des missions qu'on leur a confiées. Nous en avons tiré beaucoup d'enseignements, qui se traduiront probablement par d'importants rajustements dans tous les domaines, depuis la doctrine de la tactique sur le champ de bataille jusqu'aux programmes d'équipement et de soutien du personnel. Comme le gouvernement du Canada a rapatrié nos troupes de combats en Afghanistan et les a remplacées par des formateurs, le moment est bien choisi pour réfléchir à ce que nous souhaitons que nos militaires puissent faire à l'avenir.

Si nous sommes sérieux au sujet de notre force de réserve, si nous lui sommes vraiment reconnaissants de ses contributions, nous devons veiller à ne pas négliger ses besoins et ses problèmes en période de restrictions financières. L'un des principaux points que j'ai abordés dans mon rapport concerne la mobilisation et les rôles établis de la force de réserve. Un examen de l'historique de la réserve de l'armée, c'est-à-dire la milice — qu'on trouvera dans le rapport —, permet d'illustrer tant sa culture organisationnelle que le rôle joué par la mobilisation dans le passé.

Le livre blanc de 1994 présentait un schéma de mobilisation nationale comportant quatre seuils, d'après lequel « même si une guerre mondiale est fort peu probable pour l'instant, il est prudent de disposer de plans “qui ne coûtent rien” en vue d'une mobilisation nationale totale ». D'après le livre blanc, « l'effet de ce quatrième seuil pourrait se faire sentir dans toute la société canadienne; on n'y passerait que sur proclamation d'un “état de guerre” par le gouverneur en conseil, en vertu de la Loi sur les

be drafted, it should be done by the Government of Canada rather than by the Canadian Forces. It also takes the position that given the strategic environment and the nature of modern warfare, planning for a large reserve army, as part of a program of national mobilization, is a quixotic exercise that creates unrealistic expectations about what the reserves are and ought to be.

A survey of the strategic environment suggests the types of threats that Canada might be facing in the future. While it is enormously difficult to predict what may be around the next corner, the prospect of any conflict involving massive conventional war is, at best, unlikely. This view is supported by our own Canadian policy documents of recent years, the U.S. Quadrennial Defense Review, the British Strategic Defence and Security Review and NATO's Strategic Concept. Taking into account where we have been and what we are likely to encounter in the years ahead, it seems evident that a reappraisal of the roles of the reserve force is required. My paper suggests that a range of tasks associated with domestic operations be adopted as a designated role replacing mobilization. Attention should also be devoted to involving the reserves in relatively new areas, such as cyber defence, as one portion of the government's overall cyber-security strategy.

Like the regular forces, the reserves have seen some improvements over the last 10 years. However, there are still problems. Immediate action must be taken to fix the pay system. Although recruiting seems to have improved, many still find it slow and inefficient.

More attention must also be paid to medical care for reservists. As well, training and equipment issues are still a source of irritation. Better administrative support for reserve units would address many problems that are a source of continuing frustration. Working to ensure the reserve force reflects the changing face of Canada and that the CF establish a stronger presence on university and community college campuses should also be among DND's priorities. Finally, the government would be strongly advised to take action on the issues of civilian job protection for reservists and support for employers of reservists. Those who serve their country as part-time soldiers, and those who employ them, should not be financially penalized for service that benefits all Canadians.

The objective of my paper was to provide those interested in the subject with a status report on the army reserve and to address some of the larger issues facing the institution. As mentioned earlier, it is by no means an exhaustive study, and it makes no such claim. Further examination and analysis of Canada's reserve force is required. However, ideally, such an examination should be part

mesures d'urgence ». Dans mon document, j'appuie le point de vue selon lequel si on juge bon d'établir ces plans « qui ne coûtent rien », c'est le gouvernement du Canada plutôt que les Forces canadiennes qui devrait s'en charger. De plus, compte tenu de l'environnement stratégique et de la nature des guerres modernes, je crois que le fait de prévoir une importante armée de réserve dans le cadre d'un programme de mobilisation nationale constituerait un exercice chimérique qui créerait des attentes irréalistes quant au rôle de la réserve.

Un examen de l'environnement stratégique permet d'imaginer les types de menaces que le Canada pourrait avoir à affronter à l'avenir. Même s'il est extrêmement difficile de prédire ce qui nous attend demain, la perspective d'un conflit comportant une guerre conventionnelle de grande portée est pour le moins invraisemblable. On retrouve ce point de vue dans les documents stratégiques récents du Canada, dans l'examen quadriennal de la défense des États-Unis, dans l'examen stratégique de la défense et de la sécurité du Royaume-Uni ainsi que dans le Concept stratégique de l'OTAN. Compte tenu de ce que nous avons connu et de ce que nous connaissons vraisemblablement dans les prochaines années, il semble évident qu'une réévaluation du rôle de la force de réserve est nécessaire. Je propose dans mon rapport d'adopter, comme rôle désigné remplaçant la mobilisation, une série de tâches liées aux opérations intérieures. Il conviendrait en outre de penser à faire participer la réserve à des secteurs relativement nouveaux, tels que la cyberdéfense, comme élément de la stratégie globale de cybersécurité du gouvernement.

Comme la force régulière, la force de réserve a connu certaines améliorations au cours des 10 dernières années. Toutefois, il reste encore des problèmes à résoudre. Il faudrait immédiatement prendre des mesures pour remédier aux lacunes du régime de rémunération et, même si le recrutement semble s'être amélioré, beaucoup le trouvent encore lent et inefficace.

Il faudrait également porter une plus grande attention aux soins médicaux offerts aux réservistes et s'occuper des questions d'entraînement et d'équipement qui constituent encore une source d'irritation. Un meilleur soutien administratif des unités de la réserve permettrait de remédier à beaucoup de problèmes qui suscitent constamment de la frustration. De plus, le MDN devrait, à titre prioritaire, faire en sorte que la réserve reflète les changements survenus dans la population canadienne et que les FC établissent une plus grande présence sur les campus des universités et des collèges communautaires. Enfin, le gouvernement serait bien avisé de s'occuper de la protection des emplois civils des réservistes et du soutien de leurs employeurs. Les hommes et les femmes qui servent leur pays à titre de soldats à temps partiel, de même que ceux qui les emploient, ne devraient pas avoir à subir des pertes financières quand ils jouent un rôle qui profite à tous les Canadiens.

L'objet de mon document est de présenter aux intéressés un état de la situation de la force de réserve et d'aborder quelques-uns des grands problèmes de cette institution. Comme je l'ai déjà dit, ce n'est pas du tout une étude exhaustive. De ce fait, la force de réserve du Canada devrait faire l'objet d'études et d'analyses complémentaires. L'idéal serait d'inclure ces études et analyses

of a larger defence white paper, possibly in conjunction with an overall review of diplomacy, defence and development assistance. With the Afghanistan mission slowly winding down, there is a need to recalibrate our foreign and defence policy to reflect the changes that have occurred in the strategic environment a decade after 9/11.

Our principal allies recognize the value of such reviews and undertake them on a regular basis. The Americans conduct a defence review every four years, the British every five. In Canada, Conservative and Liberal governments alike tend to take a more lackadaisical approach to defence and foreign policy. However, such reviews are important from a public policy standpoint. They stimulate public debate, help explain and define our foreign policy objectives and help determine the type of military we will need in the future.

In the absence of a major review of foreign and defence policy, the next best option relating to the reserves would be a stand-alone study of the reserve force. This could be accomplished either through a special commission similar to the Special Commission on the Restructuring of the Reserves, through the Defence Committee of the House of Commons, through a special joint committee of the House and Senate, or through a definitive report by the Senate itself.

In the latter two cases, parliamentarians would bring a special legitimacy to the process that cannot be replicated by a policy paper such as the one that I have done. The House of Commons Defence Committee's October 1998 study *Moving Forward: A Strategic Plan for Quality of Life Improvements in the Canadian Forces* could serve as a template for the study of the reserves. The committee hearings, which were held at CF bases across Canada, allowed serving members of the forces to voice their grievances outside of the chain of command. The hearings resulted in 89 recommendations dealing with pay, family support, housing and care of the injured. Virtually all of the recommendations were implemented by DND and the Canadian Forces. Either a special commission or a parliamentary committee would be a good starting point from which to launch a process of reform.

Let me conclude by saying that the army reserve has developed over a long period and will continue to evolve. As an institution, it has matured to the point where it has proven itself to be an essential part of the Canadian army. It sounds trite to say that the regular force needs the reserve force and vice versa, but that, in my view, is the truth. Both components of the CF are indispensable to the pursuit of Canada's national and strategic interests. The reserve force also needs to be understood as a core component of the CF, one essential to the safety and security of Canadians. Under sometimes adverse and austere conditions, the reserves have steadily built their reputation and have garnered the respect of many in the regular force and the public at large. In his book, *Canada's Army: Waging War and Keeping the Peace*,

dans un livre blanc plus vaste sur la défense, qui pourrait peut-être s'étendre à un examen global de la diplomatie, de la défense et de l'aide au développement. Maintenant que la mission en Afghanistan tire lentement à sa fin, il conviendrait de rajuster notre politique étrangère et de défense pour tenir compte des changements survenus dans l'environnement stratégique une décennie après les attentats du 11 septembre.

Conscients de la valeur de tels examens, nos principaux alliés en font régulièrement. Les États-Unis procèdent à un examen de la défense tous les quatre ans et le Royaume-Uni, tous les cinq ans. Au Canada, les gouvernements aussi bien conservateurs que libéraux tendent à adopter une approche plus nonchalante de la politique étrangère et de défense. Toutefois, de tels examens sont importants dans une optique de politique publique. Ils suscitent des débats parmi les citoyens, permettent d'expliquer et de définir les objectifs de notre politique étrangère et nous aident à déterminer le genre de forces armées dont nous aurons besoin à l'avenir.

À défaut d'un examen général de la politique étrangère et de défense, on devrait envisager une étude distincte de la force de réserve. On pourrait en charger un groupe spécial tel que la Commission spéciale sur la restructuration des réserves, le Comité de la défense de la Chambre des communes ou un comité mixte de la Chambre et du Sénat. On pourrait également envisager un rapport faisant autorité du Sénat lui-même.

Dans les deux derniers cas, l'intervention de parlementaires conférerait au processus une légitimité particulière que ne possède pas un document stratégique comme celui que j'ai rédigé. Le rapport d'octobre 1998 du Comité de la défense de la Chambre des communes, *Pour aller de l'avant : plan stratégique pour l'amélioration de la qualité de la vie dans les Forces canadiennes*, peut servir de modèle à une étude de la force de réserve. Les audiences que le comité a tenues dans des bases des FC, un peu partout au Canada, ont permis à des militaires actifs de faire connaître leurs griefs hors de la chaîne de commandement. Ces audiences ont abouti à 89 recommandations portant sur la rémunération, le soutien des familles, le logement et les soins aux blessés. Presque toutes les recommandations ont été mises en œuvre par le MDN et les Forces canadiennes. Une commission spéciale ou un comité parlementaire constituerait un bon point de départ pour lancer un processus de réforme.

Permettez-moi de dire, en conclusion, que la réserve de l'armée s'est développée sur une longue période et qu'elle continuera à évoluer. Comme institution, elle a atteint un niveau de maturité tel qu'elle constitue manifestement une partie essentielle de l'armée canadienne. Il peut sembler banal de dire que la force régulière a besoin de la force de réserve, tout comme la force de réserve a besoin de la force régulière. Je le dis quand même parce que c'est la vérité. Les deux composantes des FC sont indispensables à la défense des intérêts nationaux et stratégiques du Canada. Il faut également considérer que la réserve est un élément fondamental des FC, qui joue un rôle essentiel à la sécurité des Canadiens. Dans des conditions parfois défavorables et rigoureuses, la force de réserve a constamment renforcé sa

Jack Granatstein makes what he calls “an extended argument for military professionalism.” This paper supports that view completely. The challenge for the reserve force is threefold: First, it needs relevant and updated roles. The pipe-dream of mass mobilization must be put aside. Second, it needs more training and professionalism to allow it to better integrate with the regular army. Third, it requires the resources to execute the missions that we assign it. Finally, it is time to put to rest the idea that Canada has two armies consisting of forces-in-being and forces-in-waiting. Our military leadership must also work to ease the tensions that flow from two very different organizational cultures.

Canada must have one army consisting of a regular and a reserve force. These soldiers must know their roles, be well-trained and well-equipped and be respectful of each other's contributions to the profession of arms. That, in my view, is the army we need to defend Canada's interests now and in the future.

**The Chair:** Thank you very much. For the purposes of our wider audience, we have three classes of reservists: Class A, which is part-time in Canada, paid at 85 per cent of regular force pay; Class B, full-time in Canada, paid at 85 per cent of regular force; and Class C, full-time deployed, meaning, for example, the people who would go to Afghanistan, paid at regular force rates.

To set the stage, General Leslie and I think you, Mr. Pratt, have laid out this notion of a kind of two-division military, with a division for expeditionary deployment — the regular force — and a division for reserves, although they would overlap. Is it fair to say that that is your view?

**Mr. Pratt:** I think it needs more study, but, on the face of it, I think there is a lot to commend it. In some respects, that is what we are already operating with, although we do not describe it as a two-division system. The whole concept of a division is, for many soldiers, an antiquated concept. The basic combat-unit for the U.S. has been, for some time, the brigade. Canada is working on that basis as well. I think what is important is the whole idea of giving the reserves an important domestic role to carry forward into the future, so that they know precisely what their mandate is, rather than holding out this prospect of mass mobilization as something that could occur in the future.

**The Chair:** That is a good setting of the stage.

**Senator Dallaire:** Thank you very much for doing your study and bringing it to the fore. It is a very good paper, and quite comprehensive.

réputation et s'est acquis le respect de beaucoup de membres de la force régulière et de l'ensemble du public. Dans son livre, *Canada's Army: Waging War and Keeping the Peace*, Jack Granatstein présente ce qu'il appelle « un argument élargi en faveur du professionnalisme militaire ». Dans mon rapport, j'appuie à fond ce point de vue. La force de réserve doit relever un triple défi. D'abord, il faut définir à son intention un rôle actualisé et pertinent. Le rêve illusoire d'une mobilisation de masse doit être écarté. Ensuite, la réserve a besoin de plus d'entraînement et de professionnalisme pour être mieux en mesure d'agir de concert avec la force régulière. Enfin, elle doit disposer des ressources nécessaires pour exécuter les missions qui lui sont confiées. Il est temps de se débarrasser de l'idée que le Canada dispose de deux armées, une « force existante » et une « force en herbe ». Nos dirigeants militaires doivent en outre s'efforcer d'apaiser les tensions découlant du choc de deux cultures organisationnelles très différentes.

Le Canada doit avoir une armée composée d'une force régulière et d'une force de réserve. Leurs membres doivent bien connaître leurs rôles, être bien entraînés et bien équipés et respecter mutuellement la contribution de chaque force à la profession des armes. Voilà, à mon avis, l'armée dont nous avons besoin pour défendre les intérêts actuels et futurs du Canada.

**La présidente :** Merci beaucoup. Pour la gouverne de ceux qui nous écoutent, je préciserai que nous avons trois catégories de réservistes : ceux de la classe A travaillent à temps partiel au Canada et sont rémunérés à 85 p. 100 du taux de la force régulière; ceux de la classe B travaillent à temps plein au Canada et touchent 85 p. 100 de la rémunération de la force régulière; ceux de la classe C sont déployés à temps plein — par exemple, les réservistes envoyés en Afghanistan — et sont payés au taux de rémunération de la force régulière.

J'ajouterai, pour préparer le terrain, que le général Leslie a avancé l'idée — comme vous aussi, je crois, monsieur Pratt — d'une armée composée de deux divisions : une division chargée des déploiements expéditionnaires — la force régulière — et une division de réserve, quoiqu'il puisse y avoir chevauchement entre les deux. Pouvons-nous dire que c'est aussi votre point de vue?

**M. Pratt :** Je crois qu'il faudrait y réfléchir davantage, mais, à première vue, l'idée a du mérite. Sous certains aspects, c'est l'organisation que nous avons déjà, même si nous ne parlons pas d'un système à deux divisions. Pour beaucoup de soldats, toute la notion de la division est désuète. Aux États-Unis, la brigade est depuis un certain temps l'unité fondamentale de combat. Le Canada fonctionne aussi sur cette base. L'important, pour moi, c'est l'idée d'attribuer à la réserve un important rôle intérieur à l'avenir pour que les réservistes sachent précisément en quoi consiste leur mandat plutôt que d'envisager la mobilisation de masse comme une possibilité future.

**La présidente :** Voilà qui prépare bien le terrain.

**Le sénateur Dallaire :** Je vous remercie d'avoir réalisé cette étude et de la mettre de l'avant. Vous avez produit un excellent document, qui est très complet.

As you mentioned, it is interesting that the COTC program had a lot of people on campuses.

[*Translation*]

Even Jean Lesage took the course in the artillery, as did Jean-Paul L'Allier, though he was in the armour.

[*English*]

We are now seeing the next training mission going on in Afghanistan. We saw that the regular force could not function without at least 20 per cent of reservists, which taxed significantly the leadership structures of the reserves. When we consider that we probably get, at any one time, one out of six reservists who might volunteer to go, trying to sustain that is most difficult.

This training mission will call upon more reservists, because apparently the regular forces will put more emphasis on reservists filling those jobs versus regular force people. I am concerned that the reserves who are now coming back, with lots of veterans, the 4,500 who have been on Class B are coming back into Class A, and we already see significant cuts in O and M, ammunition, pay not so much, but ability to do training even before all the other massive cuts.

How do you think they will keep this veteran force in the armoury floor sustained if there is nothing more tangible for them to train to and supported to train to?

**Mr. Pratt:** That is an excellent question, senator. Some comments that were made to me in the course of the report by retired Major-General Clive Addy bear on that subject directly, because he was of the view that we will lose a lot of people. Once they have been to Kandahar, how will you keep them down on the farm? It will be difficult, to say the least. They have seen the sharpest end of Canada's military involvement and the high pressure, the high stress of all of that, and the challenge will not be there when they come home. Maintaining an esprit de corps under those circumstances could be difficult.

It would be incumbent upon the CF to ensure that those people are not lost because they form part of the corporate knowledge of the army at this point.

We have right now more experienced — as I am sure you are aware — reservists than we have had since Korea. Those reservists who were in Korea, many of them were veterans of the Second World War. We have a resource in terms of combat experience that I do not think we would want to lose. I think the CF must make special effort to try to ensure that we keep them involved in one way or another, ideally as Class As, with the declining number of Class Bs that we are likely to face in the future.

Comme vous l'avez mentionné, il est intéressant de noter que le programme du COTC a attiré beaucoup de gens sur les campus.

[*Français*]

Même Jean Lesage l'a fait, dans l'artillerie, tout comme Jean-Paul L'Allier, mais il était dans les blindés.

[*Traduction*]

Aujourd'hui, une nouvelle mission de formation est en cours en Afghanistan. Nous avons pu voir que la force régulière ne pouvait pas fonctionner sans au moins 20 p. 100 de réservistes, ce qui a sérieusement éprouvé les structures de leadership de la réserve. Si on considère qu'à un moment donné, il n'y a probablement qu'un réserviste sur six qui soit disposé à se porter volontaire, il serait extrêmement difficile de maintenir cette proportion.

Cette mission de formation nécessitera encore plus de réservistes parce qu'il semble que la force régulière préfère charger de ce travail des réservistes plutôt que des réguliers. Je m'inquiète au sujet des réservistes qui rentrent, beaucoup comme anciens combattants. Il y a aussi les 4 500 de la classe B qui doivent réintégrer la classe A. Nous assistons déjà à des réductions sensibles dans les domaines du fonctionnement et de l'entretien, des munitions — pas tellement dans celui de la rémunération — et de l'entraînement, avant même qu'on n'ait annoncé les autres réductions massives qui sont attendues.

Comment croyez-vous qu'on occupera ces vétérans dans les manèges militaires s'ils n'ont aucun objectif concret en vue duquel ils peuvent s'entraîner avec le soutien de leurs supérieurs?

**M. Pratt :** C'est une excellente question, sénateur. Au cours de mon étude, le major-général à la retraite Clive Addy m'a dit certaines choses qui se rapportent directement à ce sujet. Il était d'avis que nous perdrons beaucoup de gens. En effet, comment pourrions-nous les garder dans des rôles subalternes après qu'ils ont combattu à Kandahar? Ce serait pour le moins difficile. Ils ont vécu les moments les plus intenses de l'intervention militaire du Canada, ils ont connu des situations extrêmement tendues et ont subi un énorme stress. Le défi ne sera plus là quand ils seront rentrés chez eux. Il pourrait être difficile de maintenir l'esprit de corps dans ces conditions.

Il incomberait aux FC de veiller à ne pas perdre ces gens parce qu'ils font partie en ce moment de l'expérience globale de nos forces armées.

Comme vous le savez, j'en suis sûr, nous avons maintenant des réservistes plus expérimentés que nous n'en avons eu depuis la guerre de Corée. Il faut noter en passant que beaucoup des réservistes qui sont allés en Corée étaient des vétérans de la Seconde Guerre mondiale. Nous disposons avec eux de ressources de combat que nous ne devrions pas perdre. Je crois que les FC devraient faire un effort spécial pour maintenir leur intérêt d'une façon ou d'une autre, de préférence dans la classe A, puisqu'il est probable que le nombre de réservistes de la classe B diminuera l'avenir.

**Senator Dallaire:** If they do not have a policy framework to what level to maintain the reservists for the roles that might come to them, it would be difficult to put more resources to keep the reserves at that higher level of effectiveness for their possible deployment with the regular force in missions. As an example, Sierra Leone, the whole mission is done by reservists.

Without that policy framework, do you not agree that the reservists will quite likely end up being a target of significant cuts because it is really all O and M, including their pay?

**Mr. Pratt:** One of the other issues that I bumped into in the course of doing this study was that when reservists were serving with the regular force and had the benefits of the regular force pay system, they got used to being paid on a regular basis. When they have to go back into a Class A situation, with a pay system that still needs a lot of work, the frustrations will increase significantly. There is some need for restructuring in terms of budgets and training to ensure that there is some protection there for the reserve units and individual reservists so they can have some predictability around their conditions of service.

**Senator Dallaire:** Even with General Leslie's transformation, where he has picked up on your two-division concept —

**Mr. Pratt:** It is not mine; it is actually his. That is important to mention, because in the course of my research on this I had some good long conversations with General Leslie.

**Senator Dallaire:** Whatever, chicken and egg, but you are on it. In that, you are talking about seamless structure. We see it very much in the air force, but many of them are former regulars and technical staff and so on. Similarly or reasonably in the navy, but in the army we do not see this. If we divide the divisions, you have three brigades and really they are not divisions but task forces and task organized, depending on the requirements. You have the regular brigades or capabilities, reserve brigades, now the regulars and reserves are under the same area headquarters. In Quebec, you have one regular brigade, two reserve brigades and so on.

If you separate that, are you creating a separate command and control, that is to say you will want the reserve under the reserve command only now and not under the area concept?

**Mr. Pratt:** What is critical for that model to work is for an extensive amount of what I would describe as cross-fertilization of the regular force into the reserves and the reserves into the regulars, so that you begin to build what I suppose used to be called the total force concept. There would have to be a significant amount of integration.

The last thing you would want to do, I think, is to try and create two separate chains of command with two very separate organizational cultures. Canada is not big enough to effectively

**Le sénateur Dallaire :** À défaut d'une politique-cadre établissant le niveau auquel il faudrait maintenir les réservistes en prévision des rôles qui pourraient leur être confiés plus tard, il serait difficile de consacrer davantage de ressources au maintien de la réserve à un niveau élevé d'efficacité en vue d'un déploiement possible aux côtés de la force régulière. Par exemple, la mission au Sierra Leone est entièrement assumée par des réservistes.

En l'absence d'une telle politique-cadre, ne croyez-vous pas que les réservistes finiront très probablement par être la cible d'importantes réductions puisque tout, y compris leur salaire, relève en réalité des budgets de fonctionnement et d'entretien?

**M. Pratt :** L'une des choses que j'ai notées au cours de cette étude est que les réservistes qui servaient aux côtés de la force régulière et bénéficiaient de son régime de rémunération se sont habitués à être payés sur une base régulière. S'ils doivent réintégrer la classe A, dont le régime de rémunération laisse encore beaucoup à désirer, leur frustration augmentera très sensiblement. Il serait nécessaire de procéder à une restructuration des budgets et de l'entraînement pour assurer une certaine protection aux unités de réserve et aux réservistes eux-mêmes, qui doivent pouvoir compter sur des conditions de service prévisibles.

**Le sénateur Dallaire :** Même la transformation proposée par le général Leslie, qui a repris votre concept des deux divisions...

**M. Pratt :** Ce n'est pas mon concept. C'est en fait le sien. Il est important de le mentionner parce qu'au cours de mes recherches, j'ai eu quelques bonnes et longues conversations avec le général Leslie.

**Le sénateur Dallaire :** C'est du pareil au même. De toute façon, vous êtes au courant. Vous avez parlé d'une structure homogène. C'est dans une large mesure le cas dans l'aviation, même si beaucoup des réservistes sont d'anciens réguliers, des techniciens, et cetera. C'est à peu près la même chose dans la marine, mais pas dans l'armée. Si on subdivise les divisions, on a trois brigades. En réalité, ce sont non pas des divisions, mais des forces opérationnelles ou des forces organisées comme telles en fonction des besoins. Il y a des brigades régulières et des brigades de réserve qui relèvent actuellement d'un même quartier général de secteur. Au Québec, nous avons une brigade régulière, deux brigades de réserve et ainsi de suite.

Si vous les séparez, allez-vous créer des quartiers généraux distincts de commandement et de contrôle? Autrement dit, la réserve relèvera-t-elle du seul commandement de la réserve plutôt que d'un quartier général de secteur?

**M. Pratt :** Pour qu'un tel modèle puisse fonctionner, il serait essentiel d'établir ce que j'appellerai de l'enrichissement mutuel, c'est-à-dire des échanges réciproques de réservistes et de réguliers, de façon à créer ce qu'on appelait dans le temps le concept de la force totale. Il faudrait donc veiller à maintenir un degré suffisant d'intégration.

La dernière chose à faire, à mon avis, est d'essayer de créer deux chaînes de commandement distinctes dotées chacune d'une culture organisationnelle différente. Le Canada n'est pas assez



have two armies, like the U.S., in terms of U.S. army and the Marine Corps. You would have to be sensitive to those issues. Obviously, you would still have the chain of command. You would still have one army — two components, but one army.

**Senator Lang:** I want to go back to the differentiation between the types of reservists. You have your Class A reservists, which is the employed part time; you have Class B, employed full time; and then of course you have the Class C reservists, who are deployed overseas if we have a theatre outside the country.

It was mentioned earlier with the other witness here, in respect to the categorization of these reservists, perhaps we should be looking at either you are a regular member of the force or you are a reservist in the sense that you are a part-time soldier on the weekends, if you so wish to do that.

I would like to hear your comments on that because it seems to me we are somewhat fooling ourselves with respect to the numbers of regular soldiers and members of the navy and air force, when we look at a regular force of roughly 68,000 and then we have full-time reservists of 10,000. We are up to almost 80,000, and then, along with that, we have 25,000 reservists across the country doing other things.

I would like to hear your comments in respect of that differentiation, so it is clear and defined and you are either a member of the regular force or you are a reservist, and the reservist means that you are working out in the field, in the country.

**Mr. Pratt:** The issue of numbers has been certainly a bone of contention over the last number of years, last 10 years, in terms of people looking at the numbers and the classifications and what constitutes a full-time regular force member versus a part-time reserve force member. If you go back even to one of the reports in 2002, they lamented the fact that getting the numbers was kind of a difficult exercise in terms of who was serving where. That is one of the reasons for the creation of Class A, B, and C. There is some wisdom to that but, having said that, if you have a Class B reservist who has been serving in a full-time position over a protracted period, as General Leslie mentioned, it makes sense to either offer that person a full-time position in the regular force or have them move on, or go back to Class A service, or move on to something else.

I would not claim to have any hard and fast opinions on how that classification system should work. It does explain to a large degree precisely what the reservists are doing at any particular time. If they are in Class C service, obviously they are out of the country on deployment, and that creates its own issues. Class B is a whole different scenario in terms of their terms of service.

I would not say I have any hard and fast rules, but one of the things DND has to try and do over the coming years is make sure that its numbers are accurate because I think there have been issues. Jack English, in his paper, talks about the numbers issue as well. If you are going to formulate good public policy, you have to have an understanding as to precisely what the numbers are.

grand pour avoir deux armées comme les États-Unis, qui ont le corps des Marines en plus de leur armée. Il faut faire attention à ces questions. De toute évidence, il y aurait la chaîne de commandement. Nous n'aurions quand même qu'une seule armée comprenant deux composantes.

**Le sénateur Lang :** Je voudrais revenir aux catégories de réservistes. Nous avons ceux de la classe A, qui travaillent à temps partiel, ceux de la classe B, qui travaillent à temps plein, et bien sûr ceux de la classe C, qui sont déployés à l'étranger quand nous avons un théâtre d'opérations en dehors du pays.

Lors de la comparution du témoin précédent, on a dit, au sujet de cette catégorisation des réservistes, qu'il serait souhaitable d'avoir soit des réguliers soit des réservistes, c'est-à-dire des soldats à temps partiel.

J'aimerais connaître votre avis à cet égard parce que j'ai l'impression que nous nous leurrions au sujet de l'effectif de la force régulière dans l'armée, la marine et l'aviation. Nous avons un effectif régulier d'environ 68 000 soldats auquel s'ajoutent 10 000 réservistes à temps plein. Cela nous amène à près de 80 000. De plus, nous avons 25 000 réservistes faisant autre chose un peu partout dans le pays.

Je voudrais savoir ce que vous pensez de cette catégorisation pour que les choses soient claires et bien définies et qu'on soit ou bien membre de la force régulière ou bien réserviste, réservistes s'entendant de ceux qui travaillent à l'extérieur ou à la campagne.

**M. Pratt :** La question des effectifs a certainement été un objet de controverse dans les 10 dernières années tandis que les gens s'interrogeaient sur les nombres et les classifications et sur ce qui constitue un membre à temps plein de la force régulière par opposition à un réserviste à temps partiel. Il y a même un rapport datant de 2002 qui signale avec regret qu'il est difficile de connaître les nombres et de savoir qui se trouve à chaque endroit. C'était l'une des raisons de la création des classes A, B et C. Il y avait une certaine logique dans cette catégorisation mais, cela étant dit, si un réserviste de la classe B a longtemps servi dans un poste à temps plein, il est raisonnable, comme l'a mentionné le général Leslie, de lui permettre soit d'accepter un poste à temps plein dans la force régulière, soit de réintégrer la classe A, soit encore de s'en aller pour faire autre chose.

Je ne peux pas dire que j'ai une opinion bien arrêtée sur la façon dont ce système de classification devrait fonctionner. Le système permet cependant de savoir assez précisément ce que font les réservistes à un moment donné. S'ils appartiennent à la classe C, ils sont évidemment en déploiement à l'étranger, situation qui n'est d'ailleurs pas sans problèmes. La classe B est une tout autre affaire pour ce qui est des conditions de service.

Je n'ai pas vraiment de règles rigoureuses à proposer, mais je crois que le MDN devrait essayer dans les prochaines années de s'assurer que ses nombres sont exacts parce que j'ai bien l'impression qu'il y a des problèmes à cet égard. Jack English signale aussi dans son rapport la question des effectifs. Si on veut formuler de bonnes politiques publiques, il faut pouvoir se baser sur

The explanation I got for some of my numbers, for instance, when I requested them through the Library of Parliament, they went to DND to request those numbers, there was an admission at that point that a lot of the numbers based on how the databases were managed were inaccurate and needed work.

There are a lot of aspects around the reserves issue, for example administration issues, that need attention. I think the statistical compilations of who is where would be one of them.

**Senator Dallaire:** It is either part time or full time. Some Class A part-time reservists do over 100 days a year. At 100 days a year or plus, even though it is supposed to be part time, that gets to be close to full-time employment.

**Senator Lang:** I want to go back to our previous witness and the report that he has brought forward. Obviously, it is of some discussion not only here but also in many quarters. I would like to hear your comments, since it does affect the reserves, which is obviously an area of concern for you; as well as the overall structure of the Department of National Defence, in view of your previous experience and previous position as minister of defence. Do you agree with General Leslie's report?

**Mr. Pratt:** In general terms, what I know of the report, based on what I have seen in the newspaper, yes, I agree with the thrust of his report. Yes, I also would agree with his comments in relation to the establishment of the various commands. They were established for a reason, which was to ensure that Canadian forces serving abroad had good support on the home front in terms of the operational commands. I think those objectives were really important, certainly at the time.

I also agree with General Leslie's comments that the time has come to look carefully at those command structures, the headquarters, and to rationalize them because we are in a completely different strategic scenario right now in terms of winding down in Afghanistan. What was appropriate for Afghanistan may not be appropriate going forward in the next number of years.

Special circumstances require special organizational structures. I think the intent and the effect of General Hillier's changes were important and effective, but I think we have to move on from there.

**Senator Segal:** I want to lay out, if I can, Mr. Pratt, two propositions, and I would love your comment on them. Before I do that, let me express my thanks, as a citizen, for the courage you showed when you chaired the House of Commons Committee on National Defence during the time of the pre-Martin Liberal administration, which had a particular view of armed forces in size and growth and scope. You took a contrary view, which would have been an act of some courage on your part. I want to express my thanks for that courage at that time.

des nombres exacts. Ainsi, lorsque j'ai demandé certains chiffres par l'entremise de la Bibliothèque du Parlement, celle-ci a transmis ma demande au MDN, qui avait alors admis que beaucoup de chiffres étaient inexacts et devaient être retravaillés parce que certaines bases de données n'étaient pas trop bien gérées.

Beaucoup d'aspects de la question de la réserve — par exemple, l'administration — devraient faire l'objet d'une plus grande attention. Je pense notamment aux compilations statistiques permettant de savoir où se trouve chacun.

**Le sénateur Dallaire :** Les réservistes travaillent soit à temps partiel soit à temps plein. Certains réservistes à temps partiel de la classe A font plus de 100 jours de travail par an. À ce rythme, même si c'est officiellement du temps partiel, ils sont assez proches du temps plein.

**Le sénateur Lang :** Je voudrais revenir au rapport du témoin précédent. De toute évidence, il a fait l'objet de discussions non seulement ici, mais aussi à beaucoup d'autres endroits. Compte tenu de votre expérience antérieure et du fait que vous avez été ministre de la Défense, j'aimerais connaître votre avis sur ce rapport puisqu'il concerne la réserve — qui vous intéresse évidemment — ainsi que l'ensemble de la structure du ministère de la Défense nationale. Êtes-vous d'accord sur ce que dit le général Leslie dans son rapport?

**M. Pratt :** D'une façon générale et sur la base de ce que j'ai lu dans les journaux au sujet du rapport, oui, je suis d'accord sur les grandes lignes. Je suis également d'accord avec le général Leslie en ce qui concerne l'établissement des différents commandements. Ceux-ci ont été créés pour une raison précise, qui était d'assurer aux troupes canadiennes servant à l'étranger un bon soutien au niveau des commandements opérationnels. Je crois que ces objectifs étaient vraiment importants à ce moment-là.

Je suis aussi d'accord avec le général Leslie quand il dit qu'il est temps d'examiner soigneusement les structures de commandement, les quartiers généraux, et de les rationaliser parce que nous sommes actuellement dans une situation stratégique complètement différente, du fait que la mission en Afghanistan tire à sa fin. Ce qui convenait pendant que nous étions en Afghanistan pourrait ne plus convenir dans les prochaines années.

Les circonstances particulières nécessitent des structures organisationnelles particulières. Je crois que les changements apportés par le général Hillier étaient importants et efficaces, mais la situation n'est plus la même.

**Le sénateur Segal :** Monsieur Pratt, j'aimerais si possible vous exposer deux propositions et connaître votre avis à leur sujet. Avant de le faire cependant, je voudrais, à titre de citoyen, vous remercier du courage que vous avez manifesté lorsque vous étiez président du Comité de la défense nationale de la Chambre des communes, sous le gouvernement libéral qui a précédé Paul Martin. Ce gouvernement avait un point de vue assez particulier sur la taille, la croissance et la portée des forces armées. Vous avez adopté un point de vue contraire, ce qui était courageux de votre part. J'aimerais vous remercier pour l'attitude que vous avez adoptée alors.

In many army reserve units across the country now, here is what you would hear; I am sure you heard some of this as you did your report. The folks have come back from Afghanistan. They took our best. The local army reserve officer has to approve someone who applies to go to Afghanistan. The number of people who wanted to go to Afghanistan outnumbered the number of people who were sent. Everyone wanted to be part of that effort, to their credit. They would be sent and get special training beyond their normative existing training. They had other competencies. They went and served one, two, three rotations. They now come back and the plan is that we cannot afford those people on a full-time basis. They are the best possible people to provide real training for other reservists across the country so they can be ready and prepare and benefit from their learning. Their fear is that these people will be lost, that they cannot go back on a part-time proposition. They will drift off, perhaps to the private sector or to other organizations, and will not stay in their reserve organization. In the meantime, the government, as was the case before the end of the last fiscal year, cut back what are called the parade or training days, which says to the commanding officer of the local reserve unit, "Those are the ways I pull people in to train them. If those days are cut back because of the end of the fiscal year, then my capacity to do my job and maintain the level of preparedness is deeply problematic." That is one reality out there.

The other reality is that, as everyone around this table will know — and you, in your report, made some passing reference to this — the cost of preparing a reservist and having a reservist in reserve with the basic core skills, physical capacity and other abilities, which the specialized, multi-week training would precede moving into theatre, is efficient and way lower than the cost of maintaining a full-time member of the regular forces. As such, if you have a country with a multi-faceted foreign policy and humanitarian commitments able to quickly deploy to a place like Haiti, for example, in the event of a natural disaster, but you do not have that skill set and that back-up capacity, then, in the end, you will not be able to deploy. The responsibility to protect is meaningless without the ability to deploy. That argues for a reserve force across the country of 50,000, backing up a regular force of 100,000, so that we can discharge our duties as a country based on the foreign policy commitments present, future and past governments have made.

I would be interested in your comment on both those references.

**Mr. Pratt:** First, let me thank you for your kind comments about my tenure at the Defence Committee, senator. It is much appreciated.

Voici ce qu'on peut entendre aujourd'hui dans beaucoup d'unités de la réserve de l'armée, un peu partout dans le pays. Je suis sûr que vous avez entendu la même chose pendant que vous vous occupiez de votre rapport. Les soldats sont revenus de l'Afghanistan. Ce sont les meilleurs qui avaient été pris. L'officier local de la réserve devait approuver la demande de ceux qui se portaient volontaires pour aller en Afghanistan. Or le nombre des volontaires était supérieur au nombre de ceux qui sont partis. Plusieurs voulaient y aller, ce qui est tout à leur honneur. Ceux qui étaient choisis recevaient un entraînement spécial allant au-delà de l'entraînement normal. Ils avaient aussi d'autres compétences. Ils sont allés servir et ont fait une, deux ou trois rotations. Ensuite, ils sont rentrés. Nous disons maintenant que nous ne pouvons plus nous permettre de les rémunérer à temps plein. Ils sont pourtant les mieux placés pour entraîner d'autres réservistes partout dans le pays, afin qu'ils soient prêts, qu'ils se préparent et qu'ils tirent parti de ce qu'on leur a enseigné. On peut autrement craindre de perdre ces réservistes, qui ne voudront pas recommencer à travailler à temps partiel. Ils s'en iront, peut-être dans le secteur privé ou ailleurs, et ne voudront pas rester dans la réserve. Entre-temps, le gouvernement, comme cela a été le cas avant la fin du dernier exercice, a réduit le nombre de journées d'exercice militaire et d'entraînement. Le commandant de l'unité locale de la réserve se dit alors : « C'est la façon que j'ai de faire venir les gens pour les entraîner. Si le nombre de ces journées est réduit parce que nous sommes en fin d'exercice, je vais avoir beaucoup de difficultés à faire mon travail et à maintenir le niveau de préparation voulu. » Voilà l'une des réalités qui existent sur le terrain.

L'autre réalité, comme chacun ici le sait — vous y avez vous-même fait allusion dans votre rapport —, c'est qu'il est plus efficace et moins coûteux de préparer un réserviste, de lui inculquer les compétences de base, de lui donner la capacité physique et les autres aptitudes nécessaires et même de lui donner la formation spécialisée de plusieurs semaines nécessaire avant le déploiement sur un théâtre d'opérations que de faire la même chose pour un membre de la force régulière. Un pays dont la politique étrangère et les engagements humanitaires revêtent de multiples aspects doit être en mesure de déployer rapidement des troupes à des endroits comme Haïti en cas de catastrophes naturelles. Toutefois, s'il ne dispose pas des compétences et des capacités de réserve nécessaires, ce pays ne pourra pas procéder à un déploiement rapide. La responsabilité de protéger est dénuée de sens sans capacité de déploiement. Tout cela milite en faveur d'une force de réserve de 50 000 personnes qui serait prête à seconder une force régulière de 100 000 soldats, afin que nous puissions nous acquitter des responsabilités que nous imposent les engagements de politique étrangère pris par les gouvernements passés, présents et futurs.

J'aimerais connaître votre avis sur ces deux propositions.

**M. Pratt :** Permettez-moi tout d'abord de vous remercier de vos aimables propos concernant mon activité au sein du comité de la défense. Je vous en suis très reconnaissant.

I did not make any mention of numbers in my report for a very good reason. That is, I am sure you have all heard the expression about politics being the art of the possible. We are in a situation now, in terms of cutting our fiscal situation, where it is likely we will be encountering cuts rather than more money for the defence department. Personally, I regret that. I think that the Canadian Forces are an absolutely critical instrument of our foreign policy, have been in the past and will continue to be in the future. Would I like to see more money for the forces, absolutely. Is it likely in the near term — that is, within the next few years — probably not. The Canadian forces will have to work with the resources that they have.

The figure that kept coming up as relatively reasonable for me — it has been mentioned in reserve documents in the past, and it goes back to 1996 — was a level of 30,000 reservists for Canada. The Canada First Defence Strategy, from my standpoint, was a little disappointing because they set 2028 as the timeline at which we would reach 30,000 reservists. I think that is glacial in terms of progress on the reserve issue. I would like to see our regular forces increase as well in terms of the number of people we have. I made reference to the 1.3 per cent of GDP that we are currently spending. The Martin government did raise the amount of money for DND. The Harper government, to their credit, has also provided more money for DND, which I think is critical because you do not know what is around the next corner.

Having said all that, as I mentioned earlier, we have to focus on what is doable and what is likely over the next number of years. To conclude, I think one of the critical things in that bigger picture scenario is this whole business of a foreign and defence policy review, which I would very much like to see because I think it is important that Canadians debate this subject, as they did back in 1994. The Martin government, in terms of its international policy statement, laid out some of the strategic scenarios and provided a review of defence diplomacy and development assistance, but without the benefit of parliamentary hearings. I think parliamentary hearings would have been extremely important to give that process legitimacy. In the absence of that, we are sort of ad hoc not just our foreign policy but our defence policy as well. We desperately, I think, need more clarity of thought as a nation around some of these issues.

**The Chair:** I will not take the time to read into the record, but I think there have been a fair number of statements recently on what our foreign policy is. It has been pretty clear, including Mr. Baird at the UN.

**Senator Lang:** You indicated, for the reservists, 20,000 or 25,000. My understanding is that as of 2010 — and those are the last statistics we could get — the number of reservists is almost 36,000.

**The Chair:** That does seem to be the number currently around.

Je n'ai mentionné aucun chiffre dans mon rapport pour une très bonne raison. Je suis sûr que vous avez tous entendu dire que la politique est l'art du possible. Compte tenu de la situation financière actuelle, il est probable que nous connaîtrons des réductions plutôt que des augmentations du budget de la défense. Personnellement, je le regrette. Je crois que les Forces canadiennes constituent un instrument absolument essentiel de notre politique étrangère, comme elles l'ont été dans le passé et le seront à l'avenir. Est-ce que j'aimerais que nos forces disposent de plus d'argent? Absolument. Est-ce probable à court terme, c'est-à-dire dans les quelques prochaines années? Sans doute pas. Les Forces canadiennes devront se suffire des ressources qu'elles ont.

Le chiffre qui revenait souvent et qui me semblait assez raisonnable — il a été mentionné dans les documents sur la réserve parus dans le passé et remonte à 1996 — était de 30 000 réservistes. Personnellement, j'ai trouvé la Stratégie de défense Le Canada d'abord un peu décevante parce qu'elle repousse jusqu'en 2028 la date cible à laquelle nous atteindrions le chiffre de 30 000 réservistes. Ainsi, les progrès au chapitre de la réserve seraient d'une lenteur désespérante. Je souhaiterais en outre voir augmenter l'effectif de notre force régulière. J'ai déjà mentionné que nous consacrons actuellement 1,3 p. 100 de notre PIB à la défense. Le budget du MDN s'était accru sous le gouvernement Martin. Le gouvernement Harper — et c'est tout à son honneur — a également attribué plus d'argent au ministère. Je crois que c'est essentiel parce qu'on ne sait jamais ce que demain nous réserve.

Cela étant dit, comme je l'ai déjà mentionné, nous devons concentrer nos efforts sur ce qui est réalisable et ce qui est probable dans les quelques prochaines années. Pour conclure, je dirais que le plus important, dans un contexte global, c'est l'examen de la politique étrangère et de défense que j'aimerais voir entreprendre. Je crois en effet qu'il est important que les Canadiens en discutent, comme ils l'avaient fait en 1994. Dans son énoncé de politique internationale, le gouvernement Martin avait défini un certain nombre de scénarios stratégiques et avait réalisé un examen de la défense, de la diplomatie et de l'aide au développement, mais sans profiter des avantages d'audiences parlementaires. Je crois que des audiences parlementaires auraient été extrêmement importantes pour conférer de la légitimité à ce processus. En leur absence, nous n'avons en quelque sorte qu'une image ponctuelle non seulement de notre politique étrangère, mais aussi de notre politique de défense. Je crois que nous avons désespérément besoin d'une vision nationale plus claire dans ce domaine.

**La présidente :** Je ne prendrai pas le temps de les énumérer, mais je crois que nous avons eu récemment un assez grand nombre de déclarations définissant notre politique étrangère d'une manière très claire. Il y a notamment la déclaration de M. Baird aux Nations Unies.

**Le sénateur Lang :** Vous avez dit que nous avons 20 000 ou 25 000 réservistes. J'ai cru comprendre qu'en 2010 — ce sont les statistiques les plus récentes que j'aie pu obtenir —, leur effectif était proche de 36 000.

**La présidente :** C'est bien le chiffre qui circule actuellement.

**Senator Lang:** It is substantially more.

**The Chair:** The question is what their status is inside those three categories.

**Mr. Pratt:** You have to ask as well whether that includes the naval reserve, the air reserve and the various others.

**Senator Lang:** I am assuming it does.

**Senator Dallaire:** They have the numbers, but they are not paid. The funding to pay all those people to the level they should be for the training —

**The Chair:** That is a separate issue. We are talking about just the numbers here.

**Senator Nolin:** Mr. Pratt, I would like to explore with you the idea of this program of job protection and employer support based on the recent proposal of the C.D. Howe Institute.

Can you give the committee a bit more of an in-depth understanding of those proposals? We have been struggling with it for many years, reported and recommended that, so what are those magic solutions?

**Mr. Pratt:** The best thing for me to do, senator, would be to quote from my report on page 73 where it talks about the C.D. Howe's scheme:

Under the Institute's scheme, more support would be extended to smaller firms that are less able to easily absorb employee losses. Compensation would be based on an employee's tax return and the size of the firm. Thus, a firm with more than 100 employees would be entitled to 40% of the employee's annual salary. Those between 20 to 99 employees could claim 50% and those with 10 to 19 could claim 60%. Small companies with 5 to 9 employees would be entitled to 70% and even smaller businesses of 1 to 5 employees would be entitled to 80% with an annual ceiling set at the yearly maximum pensionable earnings of \$47,200. A special hardship exemption could also be claimed."

I think that summarizes it fairly clearly. Obviously, a number of countries have put in place more generous employee assistance.

**Senator Nolin:** Job protection is also a critical element. Over and above those incentives, you want to ensure that someone keeps his job if he wants to enrol.

**Mr. Pratt:** Absolutely. If they are a Class A reservist, it is important.

**Senator Nolin:** Have you explored those possibilities of job protection? Those are more incentives for employers, but what about the employee's protection? The employee wants to ensure that his or her job is there for him or her.

**Le sénateur Lang :** Il est sensiblement plus élevé.

**La présidente :** La question est de savoir comment les réservistes se répartissent entre les trois catégories.

**M. Pratt :** Il faut également se demander si cet effectif comprend la réserve navale, la réserve aérienne et le reste.

**Le sénateur Lang :** Je suppose que c'est compris.

**Le sénateur Dallaire :** Ce sont peut-être les chiffres, mais ils ne sont pas rémunérés. Les fonds nécessaires pour amener tous ces gens au niveau de préparation voulu...

**La présidente :** C'est un autre aspect de la question. Nous ne parlons maintenant que de l'effectif.

**Le sénateur Nolin :** Monsieur Pratt, j'aimerais examiner avec vous le programme de protection des emplois et de soutien des employeurs fondé sur la récente proposition de l'Institut C.D. Howe.

Pouvez-vous en dire davantage au comité pour nous permettre de mieux comprendre cette proposition? Nous sommes confrontés à ce problème depuis des années. Nous avons présenté des rapports et formulé des recommandations à ce sujet. Quelle est donc la solution magique qui est proposée?

**M. Pratt :** Le mieux que je puisse faire, sénateur, est de vous citer un extrait de la page 73 de mon rapport concernant le plan de l'Institut C.D. Howe :

Dans le cadre du plan de l'Institut, les pouvoirs publics aideraient davantage les petites entreprises qui n'ont pas les moyens d'absorber facilement la perte d'un employé. L'indemnisation se fonderait sur la déclaration de revenus de l'employé et sur la taille de l'entreprise. Ainsi, une société ayant plus de 100 salariés aurait droit à 40 p. 100 du traitement annuel de l'employé. Les entreprises ayant entre 20 et 99 employés pourraient réclamer 50 p. 100 du traitement et celles qui en comptent entre 10 et 19 auraient droit à 60 p. 100. Les petites sociétés ayant entre 5 et 9 employés obtiendraient 70 p. 100, et les entreprises encore plus petites employant entre 1 et 5 personnes pourraient réclamer 80 p. 100, avec un plafond annuel égal au maximum des gains ouvrant droit à pension, soit 47 200 \$. Une exemption pour difficultés exceptionnelles pourrait également être prévue.

Je crois que cela donne un aperçu assez clair du plan. Bien sûr, plusieurs pays accordent une aide plus généreuse aux employés.

**Le sénateur Nolin :** La protection de l'emploi est également essentielle. À part tous ces encouragements, il faut garantir à ceux qui veulent s'enrôler qu'ils garderont leur emploi.

**M. Pratt :** Absolument. S'il s'agit de réservistes de la classe A, c'est important.

**Le sénateur Nolin :** Avez-vous réfléchi aux possibilités relativement à la protection de l'emploi? Vous avez surtout parlé des encouragements à accorder aux employeurs, mais qu'en est-il de la protection des employés? Les réservistes veulent être sûrs que leur emploi les attendra.

**Mr. Pratt:** Absolutely, and I think that is critical in terms of expressing to the reservists and expressing to employers, actually, that the reservists' service to the country is of great import, and we want to ensure that their jobs are protected.

**Senator Nolin:** Have you thought of what would be the legislative approach to that? We have, of course, provincial authorities or federal jurisdiction. Have you put your mind to that, or have you left it to the lawyers?

**Mr. Pratt:** I think the lawyers over at the Department of Justice might have some interesting things to say about that. The experience that we have been through over the last number of years is such that employers would be more sympathetic now than ever to that type of job protection legislation. If the Senate deemed it appropriate, contact could be made with the Canadian Chamber of Commerce, for instance, and other employer institutions.

**The Chair:** We have taken testimony on this, and we did talk to the employers. I think it would be fair to say that, in the end, the majority opinion was leave it alone. You want people to step up and do this, and the more you start to impose rules, the more complicated and difficult it becomes. It becomes a disincentive to have reservists in your organization.

**Mr. Pratt:** That is an issue, but I do not think you can divorce the two in terms of employer support from the standpoint of the compensation aspect of providing funding for employers. I think that is a big part of the equation.

**Senator Day:** In relation to employer support, you and, I think, all those watching, are familiar with the Canadian Forces Liaison Council and the good work they do not only advocating for legislation but also, in the interim, trying to raise awareness amongst employers. Many employers have signed up on a voluntary basis to ensure that when reservists serve, they do not have a reduction in their income. They are doing some good work, and, hopefully, that will continue.

I would like to you clarify, Mr. Pratt, some of your conclusions. One of them is that we need to define a specific role for the reservists. I am at page 7 of your summary where you discuss a defined role, and then that they have to be able to integrate with the regular army.

I question whether those two points are consistent in that there may be roles for the reservists as a national guard, and that has been talked about in the past. They will not be trained to the same extent as a regular force for deployment or for mobilization in that sense, but they have a very important role in national security.

Have you done some thinking about the roles being somewhat different?

**M. Pratt :** Absolument. Je crois qu'il est essentiel de bien faire comprendre aux réservistes et aux employeurs que les services rendus au pays sont d'une grande importance et qu'il faut donc protéger l'emploi des réservistes.

**Le sénateur Nolin :** Avez-vous pensé à l'aspect législatif? Nous avons bien sûr des domaines qui relèvent de la compétence provinciale et d'autres, de la compétence fédérale. Y avez-vous réfléchi, ou bien laissez-vous cela aux avocats?

**M. Pratt :** Il est probable que les avocats du ministère de la Justice auraient des choses intéressantes à dire à ce sujet. Les circonstances que nous avons connues ces dernières années sont telles que les employeurs accueilleraient vraisemblablement mieux aujourd'hui que jamais des mesures législatives de protection de l'emploi. Si le Sénat le jugeait bon, il pourrait par exemple prendre contact avec la Chambre de commerce du Canada et avec d'autres organisations patronales.

**La présidente :** Nous avons entendu des témoignages à ce sujet et avons parlé à des employeurs. Je crois qu'il serait raisonnable de dire qu'en fin de compte, l'opinion majoritaire était qu'il valait mieux ne pas intervenir. Vous voulez inciter les gens à en faire davantage et à prendre telle ou telle mesure, mais plus on impose de règles, plus les choses deviennent compliquées et difficiles. Les employeurs finissent par penser que c'est un inconvénient d'engager des réservistes.

**M. Pratt :** C'est effectivement un problème, mais je ne pense pas qu'on puisse séparer les deux aspects si on veut appuyer les employeurs et les indemniser. Je crois que c'est un élément important de l'équation.

**Le sénateur Day :** Au chapitre du soutien des employeurs, vous et ceux qui nous écoutent, je crois, connaissez sans doute le Conseil de liaison des Forces canadiennes et le bon travail qu'il fait non seulement en préconisant l'adoption de mesures législatives, mais en essayant aussi entre-temps de mieux sensibiliser les employeurs. Plusieurs d'entre eux ont accepté de s'engager sur une base volontaire à veiller à ce que les réservistes ne subissent pas de pertes de revenus pendant qu'ils servent. Le conseil fait du bon travail. Nous espérons qu'il continuera.

Monsieur Pratt, je voudrais vous demander de préciser certaines de vos conclusions. Vous dites d'une part que nous devons définir un rôle précis pour les réservistes. Je suis à la page 7 de votre résumé qui traite d'un rôle défini. D'autre part, vous dites qu'ils doivent être en mesure de s'intégrer dans la force régulière.

Je m'interroge sur la compatibilité de ces deux aspects. La réserve pourrait avoir un rôle à jouer comme garde nationale. On en a parlé dans le passé. Les réservistes ne recevront pas un entraînement aussi intensif que celui de la force régulière pour ce qui est du déploiement ou de la mobilisation, mais ils ont un rôle très important à jouer dans le domaine de la sécurité nationale.

Avez-vous pensé au fait que les rôles peuvent être quelque peu différents?

**Mr. Pratt:** The comment that I got from a number of people was to stay away from the National Guard and army reserve comparison because the two are very different in terms of their roles in the U.S. I cannot tell you that I have a great degree of familiarity that way with the National Guard in the U.S.

I would say that the integration aspect of the reserves with the regular force is important from the standpoint of augmentation. We simply do not have a big enough army to be able to do everything that we want with the regular force. That is the same with armies around the world.

The integration component is such that it boils down to whether or not you send formed units over to support the regular force, or whether you support the regular force with individual augmentees. I think we found in Afghanistan that if you have small subunits, for instance, platoons and so forth, they end up being on what are called “security duties” in terms of command posts and the lesser type of soldiering, if I could put it that way. In their eyes, they would rather be, in some respects, individual augmentees that are in units that are going outside the wire on a regular basis. That is a better way to integrate the reservists in the type of scenario that we found in Afghanistan.

This two-division model in terms of focusing the reserves on domestic security, natural disasters et cetera, is a good one, provided you have, as I mentioned earlier, a significant amount of cross-fertilization. If you are able to do that, then, first of all, you also help with the cultural issues — the “we-them” cultural issues between the reserves and regular force — but you also put them in a position where, if necessary, they are able to get into a training regime that will gear them up for a place like Afghanistan. As I say, we do not know what is around the next corner. It can be very unpredictable. I think that is one of the ways to ensure that level of integration takes place.

**Senator Day:** I am glad you mentioned the cultural aspect and the importance of being sensitive to that, but I think that the six-month training we have now before deployment seems to help a lot in breaking that down.

During one of the visits I had to Afghanistan, I found reservists in roles that were not secondary in the sense that there was a road being built, there was a lot of community development going on, and the reservists actually brought skills that the regular forces people did not have in that particular instance and they were recognized for that.

**Mr. Pratt:** Absolutely. They have been involved in things over the course of the last number of years in terms of PSYOPs, psychological operations, and CIMIC, civil-military cooperation, which have been really important. I think it really depends on the reservists you speak to as well because I am sure you can appreciate there is no monolithic reservist view on these issues. Everybody has a different experience that they come back with and it forms their views in different ways. Some of the people that I found speaking to

**M. Pratt :** Un certain nombre de mes interlocuteurs m’ont dit d’éviter les comparaisons entre la garde nationale et la réserve de l’Armée, qui ont des rôles très différents aux États-Unis. Je ne peux pas dire que je connais très bien le mode de fonctionnement de la Garde nationale américaine.

Je crois cependant que l’intégration des réservistes dans la force régulière est importante quand celle-ci a besoin de renfort. Nos effectifs de réguliers ne sont tout simplement pas assez élevés pour faire tout ce que nous demandons à la force régulière. Toutes les armées du monde ont le même problème.

La notion d’intégration se fonde sur la question de savoir s’il vaut mieux envoyer en renfort des groupes complets de réservistes ou des individus. Nous avons constaté en Afghanistan qu’en envoyant de petites sous-unités de l’ordre du peloton, par exemple, elles finissent par être cantonnées à ce qu’on appelle des « tâches de sécurité » dans les postes de commandement et à des rôles de combat secondaires. Sous certains aspects, les réservistes préfèrent être affectés à titre individuel à des unités qui sont régulièrement envoyées au combat. Dans le type de scénario que nous avons en Afghanistan, c’était le meilleur moyen d’intégrer les réservistes.

Le modèle à deux divisions dans lequel la réserve s’occupe essentiellement de sécurité intérieure, de catastrophes naturelles, et cetera, peut être avantageux pourvu, comme je l’ai déjà mentionné, qu’il y ait un bon degré d’enrichissement mutuel. Dans ce cas, on peut tout d’abord atténuer les conflits culturels — « eux et nous » — entre réservistes et réguliers. De plus, les réservistes sont en mesure, si nécessaire, d’accéder à un régime d’entraînement pouvant les préparer à des missions comme celle de l’Afghanistan. Comme je l’ai dit, nous ne savons pas ce que demain nous réserve. L’avenir est très imprévisible. Je crois que c’est un moyen de garantir un tel niveau d’intégration.

**Le sénateur Day :** Je suis heureux que vous ayez mentionné l’aspect culturel et l’importance qu’il y a à s’y intéresser. Je crois cependant que le stage de six mois que nous offrons maintenant avant le déploiement semble atténuer considérablement ce problème.

Au cours de l’une de mes visites en Afghanistan, j’ai pu constater que des réservistes étaient chargés de tâches qui étaient loin d’être secondaires. Il y avait par exemple une route en construction et beaucoup d’activités de développement communautaire. Dans ce contexte, les réservistes avaient souvent des compétences que les réguliers ne possédaient pas. Dans ce cas particulier, la contribution des réservistes était reconnue.

**M. Pratt :** Absolument. Les réservistes ont participé ces dernières années à des choses telles que les OPSPSY, ou opérations psychologiques, et la COCIM, ou coopération civilo-militaire, qui revêtaient une grande importance. Par ailleurs, les réactions dépendent souvent des réservistes à qui on parle car, comme vous le savez, j’en suis sûr, il n’existe pas de point de vue monolithique parmi les réservistes à ce sujet. Chacun rentre avec une expérience différente qui conditionne ses opinions. Au sujet

on the cultural issues said, "The fact I was from a reserve regiment was given away by my headdress over there. Once people saw that, they did not treat you like a real soldier."

**Senator Day:** That is a cultural problem.

**Mr. Pratt:** Yes. Others would say, "When I got into a situation as an individual augmentee working with regular force soldiers, it took a little while but they accepted me perfectly, and at the end of the day there were no issues." There is a real mix.

**The Chair:** We are running out of time here. I know you referenced this earlier, but you did a bit of a survey of where the allies were on the issue. Are there things they are doing or issues they are looking at that would be instructive or helpful to this discussion?

**Mr. Pratt:** I guess I would suggest, Madam Chair, that probably one of the biggest issues facing the country from a policy standpoint as it relates to the reserves is this whole question of the mobilization role. I alluded to it earlier, but I think that total mobilization of a World War II type going forward in the future is so unlikely in the extreme that, from a policy standpoint, we have to take that off the table completely. Yes, there could be a need for a significant expansion, but you have some in the reserves community that talk about a two-corps army reserve, which I think is a pipedream. I think our policies have to be rooted in reality.

From the standpoint of the British review, the U.S. Quadrennial Defense Review and NATO's Strategic Concept, no one is talking about mass mobilization. They are talking about things like terrorism, failed states, massive natural disasters or man-made disasters in terms of responses. They are not talking about a large-scale conventional war that would affect Canada or NATO.

**The Chair:** Did that affect their view or yours in terms of the numbers in this debate about having a larger standing force and a larger reserve force?

**Mr. Pratt:** That is not to argue against reserves. That would not be my position. Canada needs reserves. Every regular standing army needs reserves. It is a question of what you can afford and what is appropriate in terms of your own strategic context.

**Senator Dallaire:** The Australians, the British and the Americans have recently finished some fundamental studies that are just now being published that are worthy of us to look at, but not one of them has recommended reducing their reserves. On the contrary, they say more tasking and more use thereof.

Of course, if you want individual augmentation versus subunits, the level to bring subunits to an operational capability is a much higher cost than bringing individuals. That debate has not been brought to DND yet because they are having difficulty paying for individual augmentations.

des questions culturelles, quelques-uns de mes interlocuteurs m'ont dit : « C'est mon béret qui m'a trahi. Dès que les gens se rendaient compte que je venais d'un régiment de réserve, ils ne me traitaient plus comme un vrai soldat. »

**Le sénateur Day :** C'est un problème culturel.

**M. Pratt :** Oui. Il y en avait cependant d'autres qui me disaient : « Lorsqu'on m'a affecté en renfort, à titre individuel, dans une unité régulière, il a fallu quelque temps, mais les soldats ont fini par m'accepter comme un des leurs. En fin de compte, je n'ai eu aucun problème. » On trouve donc les deux points de vue.

**La présidente :** Il ne nous reste plus beaucoup de temps. Je sais que vous en avez brièvement parlé plus tôt, mais vous avez fait une petite enquête pour déterminer ce que nos alliés font dans ce domaine. Ont-ils pris des mesures ou examiné des problèmes particuliers qui pourraient nous être utiles dans cette discussion?

**M. Pratt :** Je pense, madame la présidente, que l'un de nos plus grands problèmes, du point de vue de la politique relative à la réserve, réside dans toute cette question du rôle de mobilisation. Je l'ai mentionné plus tôt, mais je crois qu'une mobilisation totale comme celle qui s'est produite lors de la Seconde Guerre mondiale est tellement improbable à l'avenir que, sur le plan de la politique, nous devrions l'écarter complètement. Oui, nous pourrions avoir besoin d'une importante expansion, mais, dans les milieux de la réserve, certains parlent d'une réserve de l'armée composée de deux corps, ce qui n'est qu'une chimère. Nos politiques doivent être ancrées dans la réalité.

Dans le cadre de l'examen britannique, de la revue quadriennale américaine et du Concept stratégique de l'OTAN, personne ne parle de mobilisation de masse. Au chapitre des réactions, on évoque des choses telles que le terrorisme, les États défaillants et les catastrophes de grande envergure d'origine naturelle ou humaine. Personne n'envisage une guerre conventionnelle à grande échelle pouvant toucher le Canada ou l'OTAN.

**La présidente :** Cela les a-t-il amenés ou vous a-t-il amené à changer d'avis quant aux effectifs et au besoin d'avoir des forces régulières et de réserve plus importantes?

**M. Pratt :** Ce facteur ne joue pas contre la réserve. Ce n'est pas mon point de vue. Le Canada a besoin de réservistes. Toute force régulière doit pouvoir compter sur une réserve. La question est de savoir ce que nous avons les moyens de payer et ce qui correspond à notre contexte stratégique particulier.

**Le sénateur Dallaire :** Les Australiens, les Britanniques et les Américains s'appêtent à publier des études fondamentales que nous aurions peut-être intérêt à examiner, mais personne ne recommande de réduire la réserve. Au contraire, nos alliés préconisent de lui confier davantage de tâches et d'y recourir plus souvent.

Bien sûr, si on veut faire appel à des individus plutôt qu'à des sous-unités quand on a besoin de renfort, il faut garder à l'esprit qu'il est beaucoup moins coûteux de former des individus que d'amener une sous-unité à un certain niveau opérationnel. Ce débat ne s'est pas encore étendu au MDN parce que le ministère a déjà de la difficulté à financer les renforts individuels.



The question I have relates to something you have read about and we see throughout a number of other documents, which says that the reserve has been and remains a core institution not only of the military but of Canadian society as a whole. It is the footprint in our communities.

I keep reading that, but I have not seen it in any formal document. We have armouries across the country in massive need of infrastructure repairs and so on. Is that a task that we have given to the reserves to implement within our communities? Is that a task that policy has established, or is it something that we have just taken from history?

**Mr. Pratt:** It is partially historical and partially ingrained in policy as well. I believe it was in 2002 when Minister McCallum was in the chair as defence minister that the formal roles of the reserves was established as mobilization, augmentation and footprint in the community.

I think the footprint in the community is critically important from the standpoint of diversity. What we have seen over the course of the last number of years has been the fact that the regular force has not reflected Canadian society as well as the reserves have. The reserves really help to ensure that the army is reflective of the population as a whole. To the extent that we can encourage that, I think that is a really positive thing.

If I could just clarify one point with respect to the numbers issue —

**The Chair:** Yes. 26,000, and that does not count rangers or the other forces, air reserve or naval reserve, which is why you get to the other number.

**Mr. Pratt:** It is on page 10 of the report in terms of the 35,000 figure. My understanding was that the 30,000 figure related to the army reserve.

**The Chair:** Did you have a supplementary on this, Senator Lang?

**Senator Lang:** I wanted to make one point following on Senator Dallaire's question. What I have read here as far as reserves in Australia are concerned, and I take it from the report that the witness brought forward, it states that the reserve forces in Australia are down 25 per cent compared to 10 years ago.

**Senator Dallaire:** That is what they have been able to afford.

**Senator Lang:** I wanted to clarify that for the record.

**The Chair:** We are out of time and we thank you for yours today, Mr. Pratt, and for the work you have done on this and helping us focus in on what this committee will be recommending. Thank you very much.

La question que je voudrais vous poser a trait à une chose que vous avez lue et que nous avons vue dans un certain nombre d'autres documents, à savoir que la réserve a été et demeure une institution de base non seulement des forces armées, mais de l'ensemble de la société canadienne. Sa présence dans nos collectivités est importante.

Cela est mentionné partout, mais je ne l'ai pas vu dans un document officiel. Un peu partout dans le pays, nous avons des manèges militaires qui ont besoin de réparations majeures. Est-ce là une tâche que nous avons attribuée à la réserve dans nos collectivités? Cette tâche est-elle définie dans la politique, ou bien s'agit-il simplement d'une tradition?

**M. Pratt :** C'est en partie une tradition, mais elle est aussi partiellement enracinée dans la politique. Je pense que c'est en 2002, lorsque M. McCallum était ministre de la Défense, qu'on a défini les trois rôles officiels de la réserve : mobilisation, renfort et présence dans la collectivité.

Je crois que la présence dans la collectivité revêt une importance critique du point de vue de la diversité. Nous avons pu constater ces dernières années que la force régulière ne reflète pas aussi bien la société canadienne que la réserve. À cet égard, la réserve nous aide vraiment à rendre l'armée plus représentative de l'ensemble de la population. C'est un élément très positif dans la mesure où nous pouvons l'encourager.

Je voudrais préciser un point lié à la question des effectifs...

**La présidente :** Oui, c'est 26 000 sans compter les Rangers canadiens, la réserve aérienne et la réserve navale. C'est la raison pour laquelle on atteint l'autre nombre.

**M. Pratt :** On trouve le chiffre de 35 000 à la page 10 du rapport. Je crois savoir que le chiffre de 30 000 représente la réserve de l'armée.

**La présidente :** Avez-vous une question supplémentaire à poser à ce sujet, sénateur Lang?

**Le sénateur Lang :** Je voudrais aborder un point lié à la question posée par le sénateur Dallaire. Je lis ici, dans le rapport présenté par le témoin, que l'effectif de la force de réserve australienne a diminué de 25 p. 100 au cours des 10 dernières années.

**Le sénateur Dallaire :** C'est ce que les Australiens avaient les moyens de se payer.

**Le sénateur Lang :** Je tenais à préciser ce point.

**La présidente :** Il ne nous reste plus de temps. Monsieur Pratt, nous vous remercions du temps que vous nous avez accordé aujourd'hui, du travail que vous avez fait dans ce domaine et de l'aide que vous avez donnée au comité pour lui permettre de mieux cerner les recommandations qu'il formulera. Merci beaucoup.

**Mr. Pratt:** Thank you, Madam Chair.

**The Chair:** We will take a short break and go in camera. We have business to discuss, so we will take a minute or two while we do that. Thank you.

(The committee continued in camera.)

**M. Pratt :** Merci à vous, madame la présidente.

**La présidente :** Nous ferons une courte pause avant de siéger à huis clos pour discuter des travaux du comité. Nous allons donc prendre une minute ou deux. Je vous remercie.

(La séance se poursuit à huis clos.)

---



WITNESSES

**Monday, October 3, 2011**

*As individuals:*

Lieutenant-General (Ret'd) Andrew Leslie;

David Pratt, Member of the Advisory Council, Canadian Defence and Foreign Affairs Institute.

TÉMOINS

**Le lundi 3 octobre 2011**

*À titre personnel :*

Lieutenant-général (à la retraite) Andrew Leslie;

David Pratt, membre du conseil consultatif, Institut canadien de la défense et des affaires étrangères.