

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session  
Forty-first Parliament, 2011-12-13

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

NATIONAL SECURITY  
AND DEFENCE

*Chair:*  
The Honourable PAMELA WALLIN

---

Monday, March 4, 2013  
Monday, March 18, 2013  
Monday, March 25, 2013

---

Issue No. 13

*Twentieth, twenty-first and  
twenty-second meetings on:*

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

*Second and third meeting on:*

Study on harassment in the  
Royal Canadian Mounted Police

---

INCLUDING:  
THE NINTH REPORT OF THE COMMITTEE  
*(A Study on the New Veterans Charter)*

---

WITNESSES:  
*(See back cover)*

Première session de la  
quarante et unième législature, 2011-2012-2013

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent de la*

SÉCURITÉ NATIONALE ET  
DE LA DÉFENSE

*Présidente :*  
L'honorable PAMELA WALLIN

---

Le lundi 4 mars 2013  
Le lundi 18 mars 2013  
Le lundi 25 mars 2013

---

Fascicule n° 13

*Vingtième, vingt et unième et  
vingt-deuxième réunions concernant :*

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

*Deuxième et troisième réunions concernant :*

L'étude sur le harcèlement au sein de la  
Gendarmerie royale du Canada

---

Y COMPRIS :  
LE NEUVIÈME RAPPORT DU COMITÉ  
*(Une étude de la Nouvelle Charte des anciens combattants)*

---

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) Day Demers Johnson Lang	* LeBreton, P.C. (or Carignan) Manning Mitchell Munson
--	--

\* Ex officio members  
(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

Pursuant to rule 12-5, membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Demers replaced the Honourable Senator Nolin (*March 25, 2013*).

The Honourable Senator Johnson replaced the Honourable Senator Plett (*March 25, 2013*).

The Honourable Senator Manning replaced the Honourable Senator Boisvenu (*March 20, 2013*).

The Honourable Senator Day replaced the Honourable Senator Dawson (*March 18, 2013*).

The Honourable Senator Munson replaced the Honourable Senator Campbell (*March 18, 2013*).

The Honourable Senator Boisvenu replaced the Honourable Senator Manning (*March 18, 2013*).

The Honourable Senator Nolin replaced the Honourable Senator Boisvenu (*March 7, 2013*).

The Honourable Senator Boisvenu replaced the Honourable Senator Nolin (*March 7, 2013*).

The Honourable Senator Lang replaced the Honourable Senator Boisvenu (*March 6, 2013*).

The Honourable Senator Dawson replaced the Honourable Senator Day (*March 6, 2013*).

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) Day Demers Johnson Lang	* LeBreton, C.P. (ou Carignan) Manning Mitchell Munson
--	--

\* Membres d'office  
(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité :*

Conformément à l'article 12-5 du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénateur Demers a remplacé l'honorable sénateur Nolin (*le 25 mars 2013*).

L'honorable sénatrice Johnson a remplacé l'honorable sénateur Plett (*le 25 mars 2013*).

L'honorable sénateur Manning a remplacé l'honorable sénateur Boisvenu (*le 20 mars 2013*).

L'honorable sénateur Day a remplacé l'honorable sénateur Dawson (*le 18 mars 2013*).

L'honorable sénateur Munson a remplacé l'honorable sénateur Campbell (*le 18 mars 2013*).

L'honorable sénateur Boisvenu a remplacé l'honorable sénateur Manning (*le 18 mars 2013*).

L'honorable sénateur Nolin a remplacé l'honorable sénateur Boisvenu (*le 7 mars 2013*).

L'honorable sénateur Boisvenu a remplacé l'honorable sénateur Nolin (*le 7 mars 2013*).

L'honorable sénateur Lang a remplacé l'honorable sénateur Boisvenu (*le 6 mars 2013*).

L'honorable sénateur Dawson a remplacé l'honorable sénateur Day (*le 6 mars 2013*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Monday, March 4, 2013  
(25)

[English]

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

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Boisvenu, Campbell, Dallaire, Day, Manning, Mitchell, Nolin, Plett and Wallin (9).

*In attendance:* Holly Porteous and Martin Auger, 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. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 1.*)

**WITNESSES:**

*Centre for Strategic and International Studies:*

James Andrew Lewis, Senior Fellow, Director of the Technology and Public Policy Program (by video conference).

The chair made a statement.

Mr. Lewis made a statement and answered questions.

At 4:48 p.m., the committee suspended.

At 4:50 p.m., the committee resumed.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, November 8, 2012, the committee continued its study on harassment in the Royal Canadian Mounted Police.

**WITNESSES:**

*RCMP External Review Committee:*

Catherine Ebbs, Chair;

David Paradiso, Executive Director and Senior Counsel.

The chair made a statement.

Ms. Ebbs made a statement and, together with Mr. Paradiso, the witnesses answered questions.

At 5:58 p.m., the committee suspended.

At 6:05 p.m., pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee resumed in camera to consider a draft agenda (future business).

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le lundi 4 mars 2013  
(25)

[Traduction]

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

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Boisvenu, Campbell, Dallaire, Day, Manning, Mitchell, Nolin, Plett et Wallin (9).

*Également présents :* Holly Porteous et Martin Auger, 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. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

**TÉMOINS :**

*Center for Strategic and International Studies :*

James Andrew Lewis, chercheur principal, directeur du Programme de technologie et de politique publique (par vidéoconférence).

La présidente ouvre la séance.

M. Lewis fait une déclaration, puis répond aux questions.

À 16 h 48, la séance est suspendue.

À 16 h 50, la séance reprend.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 8 novembre 2012, le comité poursuit son étude sur le harcèlement au sein de la Gendarmerie royale du Canada.

**TÉMOINS :**

*Comité externe d'examen de la GRC :*

Catherine Ebbs, présidente;

David Paradiso, directeur exécutif et avocat principal.

La présidente prend la parole.

Mme Ebbs fait une déclaration puis, avec M. Paradiso, répond aux questions.

À 17 h 58, la séance est suspendue.

À 18 h 5, conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement, la séance reprend à huis clos pour étudier un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room for today's meeting.

It was agreed 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 military bases in Canada; to receive briefings from senior officers and other personnel; examine training and other facilities; and observe training simulations and exercises.

At 6:21 p.m., the committee resumed its meeting in public.

It was agreed that the following budget application (Canada's defence and security relationships with the United States) for the fiscal year ending March 31, 2014 be approved for submission to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration:

**Summary of Expenditures**

General Expenses	\$ 0
Activity 1: Washington, D.C.	<u>38,020</u>
TOTAL	\$38,020

It was agreed that the following budget application (Veterans Affairs) for the fiscal year ending March 31, 2014 be approved for submission to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration:

**Summary of Expenditures**

General Expenses	\$ 700
Activity 1: Sainte-Anne-de-Bellevue (Qc)	3,990
Activity 2: Charlottetown (Veterans Affair Canada)	<u>19,780</u>
TOTAL	\$24,470

At 6:23 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Monday, March 18, 2013  
(26)

[English]

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 3:59 p.m., in room 2, Victoria Building, the chair, the Honourable Pamela Wallin, presiding.

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

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

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à demeurer dans la pièce durant la séance.

Il est convenu 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 les bases militaires du Canada; à recevoir l'information d'officiers supérieurs et d'autres membres du personnel à ce sujet; à examiner les installations d'entraînement et d'autres installations; et à observer des simulations et des exercices d'entraînement, de même qu'à faire rapport sur la question.

À 18 h 21, le comité reprend ses travaux en séance publique.

Il est convenu que le budget suivant (Relations en matière de défense et de sécurité entre le Canada et les États-Unis), pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014, soit approuvé et présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration :

**Résumé des dépenses**

Dépenses générales	0 \$
Activité 1 : Washington, D.C.	<u>38 020 \$</u>
TOTAL	38 020 \$

Il est convenu que le budget suivant (Anciens Combattants) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014, soit approuvé et présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration :

**Résumé des dépenses**

Dépenses générales	700 \$
Activité 1 : Sainte-Anne-de-Bellevue (Québec)	3 990 \$
Activité 2 : Charlottetown (Anciens Combattants Canada)	<u>19 780 \$</u>
TOTAL	24 470 \$

À 18 h 23, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le lundi 18 mars 2013  
(26)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui, à 15 h 59, dans la salle 2 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Pamela Wallin (*présidente*).

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

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

*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. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 1.*)

**WITNESSES:**

*National Defence:*

General Thomas Lawson, Chief of the Defence Staff.

The chair made a statement.

General Lawson made a statement and answered questions.

At 4:59 p.m., the committee suspended.

At 5:03 p.m., the committee resumed.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, November 8, 2012, the committee continued its study on harassment in the Royal Canadian Mounted Police.

**WITNESSES:**

*Royal Canadian Mounted Police:*

Craig Callens, Deputy Commissioner, Commanding Officer "E" Division (by videoconference);

Inspector Carol Bradley, Team Leader, "E" Division, Respectful Workplace Program (by video conference);

Simmie Smith, Project Leader, Division Diversity Strategist, RCMP Pacific Region Headquarters, "E" Division (by video conference);

Sharon Woodburn, Assistant Commissioner, Director General of the Workforce Programs and Services;

Dennis Watters, Chief Audit and Evaluation Executive;

Daniel Dubeau, Deputy Commissioner, Chief Human Resources Officer;

Roger Brown, Assistant Commissioner, Commanding Officer, "Depot" Division (by video conference);

Christine Hudy, Training Programs Evaluation and Support Curriculum Development, "Depot" Division (by video conference);

Matthew Venneri, Acting Director, National Performance Programs, Learning and Development;

Sergeant Richard Davis, Workplace Relations Services Directorate;

Superintendent Michael O'Rielly, Director, Legislative Reform Initiative.

*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. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

**TÉMOINS :**

*Défense nationale :*

Général Thomas Lawson, chef d'état-major de la Défense.

La présidente ouvre la séance.

Le général Lawson fait une déclaration, puis répond aux questions.

À 16 h 59, la séance est suspendue.

À 17 h 3, la séance reprend.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 8 novembre 2012, le comité poursuit son étude sur le harcèlement au sein de la Gendarmerie royale du Canada.

**TÉMOINS :**

*Gendarmerie royale du Canada :*

Craig Callens, sous-commissaire, commandant divisionnaire, Division E, (par vidéoconférence);

Inspecteur Carol Bradley, chef d'équipe, Division E, Programme pour un environnement de travail respectueux (par vidéoconférence);

Simmie Smith, chef de projet, Direction de la diversité stratégique, siège social de la GRC du Pacifique, Division E (par vidéoconférence);

Sharon Woodburn, commissaire adjointe, directrice générale, Programmes et services relatifs à l'effectif des ressources humaines;

Dennis Watters, dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation;

Daniel Dubeau, commissaire adjoint, directeur général des ressources humaines;

Roger Brown, sous-commissaire, commandant divisionnaire, Division Dépôt (par vidéoconférence);

Christine Hudy, Évaluation des programmes de formation et aide à l'élaboration du programme éducatif, Division Dépôt (par vidéoconférence);

Matthew Venneri, directeur intérimaire, Programmes nationaux de rendement, apprentissage et perfectionnement;

Sergent Richard Davis, Direction des services en milieu de travail;

Surintendant Michael O'Rielly, directeur, Initiative de réforme législative.

The chair made a statement.

Deputy Commissioner Callens and Assistant Commissioner Woodburn each made a statement and, together with Inspector Bradley, Ms. Smith, and Mr. Watters, the witnesses answered questions.

At 6:19 p.m., the committee suspended.

At 6:28 p.m., the committee resumed.

Deputy Commissioner Dubeau made a statement, and together with Assistant Commissioner Brown, Sergeant Davis, Superintendent O'Rielly, Mr. Venneri, and Ms. Hudy, the witnesses answered questions.

At 7:40 p.m., the committee suspended.

At 7:41 p.m., pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee resumed in camera to consider a draft agenda (future business).

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room for today's meeting.

Notwithstanding the order of the committee of March 4, 2013, it was agreed that the chair be authorized to seek the following order of reference on military bases from the Senate:

That the Standing Senate Committee on National Security and Defence be authorized to examine and report on the state of operational readiness of Canadian Forces bases and their importance to the defence of Canada and Canadian interests, and more specifically on the capacity of their infrastructure, personnel, and equipment.

That the Committee present its final report to the Senate no later than December 31, 2014 and that the Committee retain, until March 31, 2015, all powers necessary to publicize its findings.

It was agreed that the committee adopt, as an interim report, the draft report entitled *A Study of the New Veterans Charter*, prepared by the Subcommittee on Veterans Affairs and that the chair be authorized to table it in the Senate.

At 7:47 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Monday, March 25, 2013  
(27)

[English]

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

La présidente prend la parole.

M. Callens et Mme Woodburn font chacun une déclaration puis, avec M. Bradley, Mme Smith et M. Waters, répondent aux questions.

À 18 h 19, la séance est suspendue.

À 18 h 28, la séance reprend.

M. Dubeau fait une déclaration puis, avec M. Brown, M. Davis, M. O'Rielly, M. Venneri et Mme Hudy, répond aux questions.

À 19 h 40, la séance est suspendue.

À 19 h 41, conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement, la séance reprend à huis clos pour étudier un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à demeurer dans la pièce durant la séance.

Il est convenu que nonobstant l'ordre du comité adopté le 4 mars 2013, la présidente soit autorisée à demander au Sénat l'ordre de renvoi suivant portant sur les bases militaires :

Que le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense soit autorisé à examiner, en vue d'en faire rapport, l'état de préparation opérationnelle des bases des Forces canadiennes et l'importance de ces bases pour la défense des intérêts du Canada et des Canadiens, en particulier la capacité de leur infrastructure, de leur personnel et de leur équipement.

Que le comité présente son rapport final au Sénat au plus tard le 31 décembre 2014 et qu'il conserve, jusqu'au 31 mars 2015, tous les pouvoirs nécessaires pour diffuser ses conclusions.

Il est convenu que le comité adopte, comme rapport provisoire, l'ébauche du rapport intitulé *Une étude de la Nouvelle Charte des anciens combattants*, préparé par le Sous-comité des anciens combattants, et que la présidente soit autorisée à le déposer au Sénat.

À 19 h 47, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le lundi 25 mars 2013  
(27)

[Traduction]

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

*Members of the committee present:* The Honourable Senators, Dallaire, Day, Demers, Johnson, Lang, Manning, Mitchell, and Wallin (8).

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

*In attendance:* Holly Porteous and Martin Auger, 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. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 1.*)

**WITNESSES:**

*National Defence:*

Lieutenant-General Yvan Blondin, Commander of the Royal Canadian Air Force;

Major-General Richard D. Foster, Deputy Commander (Continental), Canadian Joint Operations Command.

The chair made a statement.

Lieutenant-General Blondin made a statement and answered questions.

At 5:01 p.m., the committee suspended.

At 5:04 p.m., the committee resumed.

The chair made a statement.

Major-General Foster made a statement and answered questions.

At 5:45 p.m., the committee examined a draft budget.

It was agreed that the following budget application (Canadian Forces bases) for the fiscal year ending March 31, 2014 be approved for submission to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration.

**Summary of Expenditures**

General Expenses	\$ 0
Activity 1: Canadian Forces Base - Kingston	10,830
Activity 2: Canadian Forces Base - Trenton	<u>10,830</u>
TOTAL	\$21,660

At 5:50 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

**ATTEST:**

*La greffière du comité,*

Josée Thérien

*Clerk of the Committee*

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Dallaire, Day, Demers, Johnson, Lang, Manning, Mitchell et Wallin (8).

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

*Également présents :* Holly Porteous et Martin Auger, 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. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 1 des délibérations du comité.*)

**TÉMOINS :**

*Défense nationale :*

Lieutenant-général Yvan Blondin, commandant de l'Aviation royale canadienne;

Major-général Richard D. Foster, commandant adjoint (Continental), Commandement des opérations interarmées du Canada.

La présidente ouvre la séance.

Le lieutenant-général Blondin fait une déclaration, puis répond aux questions.

À 17 h 1, la séance est suspendue.

À 17 h 4, la séance reprend.

La présidente prend la parole.

Le major-général Foster fait une déclaration, puis répond aux questions.

À 17 h 45, le comité examine une ébauche de budget.

Il est convenu que le budget suivant (bases des Forces canadiennes), pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014, soit approuvé et présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration :

**Résumé des dépenses**

Dépenses générales	0 \$
Activité 1 : Base des Forces canadiennes - Kingston	10 830 \$
Activité 2 : Base des Forces canadiennes - Trenton	<u>10 830 \$</u>
TOTAL	21 660 \$

À 17 h 50, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ :**

**REPORT OF THE COMMITTEE**

Thursday, March 21, 2013

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

**NINTH REPORT**

Your committee, which was authorized by the Senate on Wednesday, June 22, 2011, to study issues concerning veterans affairs, now tables its interim report entitled *A Study of the New Veterans Charter*.

Respectfully submitted,

*Le vice-président,*

**ROMÉO A. DALLAIRE**

*Deputy Chair*

*(Text of the report appears following the evidence.)*

**RAPPORT DU COMITÉ**

Le jeudi 21 mars 2013

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

**NEUVIÈME RAPPORT**

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat le mercredi 22 juin 2011 à étudier, les questions concernant les anciens combattants, dépose maintenant son rapport provisoire intitulé *Une étude de la Nouvelle Charte des anciens combattants*.

Respectueusement soumis,

*(Le texte du rapport paraît après les témoignages.)*



**EVIDENCE**

OTTAWA, Monday, March 4, 2013

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 4 p.m. to examine and report on Canada's national security and defence policies, practices, circumstances and capabilities (topic: cyber security); to study harassment in the Royal Canadian Mounted Police; and to consider a draft budget.

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

[*English*]

**The Chair:** Ladies and gentlemen, this is the meeting of the Standing Senate Committee on National Security and Defence for Monday, March 4.

Again, we have another busy agenda today, and we begin with a topic that I think a lot of people find quite frightening. The commander of the U.S. military's Cyber Command, who also heads the top secret U.S. National Security Agency, was at a conference in Ottawa recently where he warned of a growing deluge of cyberattacks on the American private sector. He called it alarming and said that there is little the U.S. government can do at present to stop it. General Keith Alexander's very sobering words came as we are watching the U.S. military and government face big, across-the-board spending cuts, and of course dealing with cyber is a costly issue.

James Lewis is a leading American expert on cybersecurity and cyberpolicy and a fellow with the Center for Strategic and International Studies, commonly referred to as CSIS, but that is very different from the CSIS that operates in this country, just to be clear.

We invited Mr. Lewis to join us last fall, but I think a big storm intervened at that point and we could not connect. However, he is here with video link.

Mr. Lewis, I welcome you and am glad we have finally connected. Do you have any opening remarks to make, or would you like us just to jump in?

**James Andrew Lewis, Senior Fellow, Director of the Technology and Public Policy Program, Center for Strategic and International Studies:** I was going to say a few things.

**The Chair:** Please go ahead.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le lundi 4 mars 2013

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui, à 16 heures, pour étudier et faire rapport au sujet des politiques, des pratiques, des circonstances et des capacités du Canada en matière de sécurité nationale et de défense (sujet : la cybersécurité), pour examiner la question du harcèlement au sein de la Gendarmerie royale du Canada et pour étudier l'ébauche d'un budget.

**La sénatrice Pamela Wallin** (*présidente*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**La présidente :** Mesdames et messieurs, il s'agit de la réunion du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense pour le lundi 4 mars.

Une fois de plus, nous avons un ordre du jour chargé aujourd'hui et nous commençons par un sujet que bien des gens, je crois, trouvent assez effrayant. Le commandant du cybercommandement de l'armée américaine, qui dirige également la National Security Agency américaine, de passage récemment à une conférence, à Ottawa, a mis en garde contre un déluge grandissant de cyberattaques contre le secteur privé américain. Selon lui, la situation est alarmante, ajoutant que le gouvernement américain ne peut pas faire grand-chose pour l'instant pour y mettre fin. Les propos du général Keith Alexander donnent matière à réflexion, alors que nous voyons l'armée et le gouvernement américains faire face à des réductions des dépenses généralisées et, bien entendu, traiter avec le cyberspace est coûteux.

James Lewis est une autorité américaine en matière de cybersécurité et de cyberpolitique et il est également chercheur au Center for Strategic and International Studies, également connu sous l'acronyme CSIS, mais il s'agit d'une entité très différente du CSIS en anglais, à savoir SCRS, dans notre pays, pour dissiper tout doute.

Nous avons invité M. Lewis à se joindre à nous, l'automne dernier, mais je crois qu'une grosse tempête est survenue et nous n'avons pas pu établir le lien. Toutefois, le voici aujourd'hui par vidéoconférence.

Monsieur Lewis, je vous souhaite la bienvenue et suis heureuse que nous ayons enfin pu établir la connexion. Avez-vous une déclaration préliminaire ou bien préférez-vous que nous entrions directement dans le vif du sujet?

**James Andrew Lewis, chercheur principal, directeur du Programme de technologie et de politique publique, Center for Strategic and International Studies :** J'allais dire quelques mots pour commencer.

**La présidente :** Allez-y, je vous en prie.

**Mr. Lewis:** Let me thank you for having me and I am glad we were not cancelled by a storm. Remember that in Washington, a snowstorm that causes damage only has to be a quarter of an inch.

**The Chair:** As Canadians, we know that.

**Mr. Lewis:** I am also grateful that they did not put the CSIS background behind me because I knew you would misinterpret that.

This is a topic that has become a major problem for national security. Many countries are developing cyberstrategies. Canada, France, and the U.K. all have strategies. Others, such as Germany and Japan, are developing them. The advance strategies that we see now have both diplomatic and military elements as well as the traditional emphasis on technical defence. Events in the last year, as you noted, have heightened public concern, with the attention to Iran and to China. These are things that have helped focus American policy-makers.

The U.S. has had an internal debate for about three years, and in the last six months a number of documents have come out as a result. These include a document on the role of the military, executive order on protecting critical infrastructure, and just last week a document on protecting trade secrets. There are a lot of developments here.

I would like to point out that many governments are experimenting with approaches to cybersecurity and cooperation. I am happy to take any questions you might have.

**The Chair:** That is great. Thank you for that scene-setter. I wanted to start things off, and this is where I was going right at the beginning. Recently on CBS's *Face the Nation* you were asked what kind of cyberdefence the U.S. really has in place and you said it was a faith-based defence, which we have heard said of our own country as well. Would you care to elaborate?

**Mr. Lewis:** Sure. If you look at where we were five years ago, the U.S. is better off than it was. That is true for a lot of countries. There has been a significant effort to harden government networks, at least on the military and intelligence side. There has been considerably more attention to cybersecurity, but we still do not do much with the private sector. When you think about who owns critical infrastructure, the bulk of the economic resources, do whatever you want, that is where it really is faith-based. It is lucky no one has really come after us in a hard way. There are problems on the espionage side — so far no attacks — but there is no compelling strategy to get the private sector to cooperate in better cybersecurity.

**M. Lewis :** Permettez-moi de vous remercier pour votre invitation et je suis heureux que notre conversation n'ait pas été annulée à cause d'une tempête. N'oubliez pas qu'à Washington, une tempête de neige d'un quart de pouce suffit pour créer des dégâts.

**La présidente :** En tant que Canadiens, nous sommes au courant.

**M. Lewis :** Je suis également heureux qu'ils n'aient pas inscrit les initiales du CSIS derrière moi, car je sais que cela aurait pu vous induire en erreur.

Il s'agit d'un sujet qui est devenu un grave problème pour la sécurité nationale. Bien des pays se dotent de cyberstratégies. Le Canada, la France et le Royaume-Uni disposent tous d'une stratégie. D'autres pays, tels que l'Allemagne ou le Japon, sont en train d'en élaborer une. Les stratégies perfectionnées que nous voyons aujourd'hui ont un volet diplomatique et militaire, ainsi qu'une emphase traditionnelle sur la défense technique. Les événements des 12 derniers mois, comme vous l'avez souligné, ont ravivé les craintes du public, attirant l'attention sur l'Iran et sur la Chine. Ce sont là des choses sur lesquelles les décideurs politiques américains ont concentré leur attention.

Cela fait environ trois ans qu'a lieu un débat interne aux États-Unis, débat qui a mené à la publication d'un certain nombre de documents au cours des six derniers mois. Parmi eux, citons un document sur le rôle de l'armée et de l'exécutif pour protéger l'infrastructure critique et, un document publié la semaine dernière sur la protection des secrets commerciaux. Il y a beaucoup de développement dans ce domaine.

J'aimerais souligner le fait que de nombreux gouvernements explorent différentes démarches en matière de cybersécurité et de coopération. Je me ferai maintenant un plaisir de répondre à vos éventuelles questions.

**La présidente :** C'est excellent. Merci à vous d'avoir planté le décor. J'aimerais commencer et c'est justement là où je voulais en venir au départ. Récemment, dans l'émission *Face the Nation* sur CBS, on vous a demandé quel type de cyberdéfense existe réellement aux États-Unis et vous avez répondu que c'était une défense confessionnelle, chose que l'on a également entendu dire à propos de notre propre pays. Pourriez-vous nous en dire un peu plus?

**M. Lewis :** Bien entendu. Si vous comparez la situation à celle d'il y a cinq ans, les États-Unis sont mieux lotis aujourd'hui. Et c'est le cas pour de nombreux pays. Il y a eu beaucoup d'efforts déployés pour renforcer les réseaux gouvernementaux, du moins du côté militaire et des renseignements. On accorde beaucoup plus d'attention à la cybersécurité, mais nous ne travaillons encore pas beaucoup avec le secteur privé. Si vous regardez qui est propriétaire de l'infrastructure essentielle, le gros des ressources économiques, ou quoi que ce soit d'autre, c'est là qu'il y a vraiment une base confessionnelle. Nous avons de la chance qu'il n'y ait encore eu personne qui se soit attaqué brutalement à nous. Il y a des problèmes du côté de l'espionnage — jusqu'à

**The Chair:** That raises a whole other series of questions about privacy and the role of government. We will come to that throughout the course of our questioning today.

**Senator Dallaire:** I think we must establish where this situates itself, cyberwarfare, cyberattacks and so on, from a grander strategic dimension as opposed to getting into the weeds too fast. As we enter this era where we do not see nation-to-nation classic use of force warfare, big manoeuvre armies and things of this nature — and we are adjusting to the type of conflict that can go beyond its borders and have an impact on us through extremism and so on — do you not believe that cyberwarfare is the modern version of total warfare à la World War II? That is to say, it is far more inclusive of the totality of societies within and beyond their borders, and we should be looking at it with a whole new national construct of being essentially at war and how we are defending ourselves.

**Mr. Lewis:** I tend to take a more relaxed view of the situation for the following reasons. I agree there are significant changes that will challenge both democracies and authoritarian regimes. Hopefully it will challenge them more, but I do not think we are in a cyberwar. One thing you could see emerging in the last year or two is an international consensus on what qualifies as the use of force in cyberspace, what qualifies as a cyberattack, and it is consistent with existing international law. There has to be destruction, damage, casualties, death. If it is below that threshold, it is not warfare. When you look at the activities of some of our major state opponents for the U.S., and I think also for Canada — that would be Russia and China — they have been careful to stay below the threshold of warfare, so we are in a new kind of conflict. It is a new kind of vulnerability for nations, a new source of risk, but I do not think it is war.

**Senator Dallaire:** I am not disappointed with your comment. You are bringing an objectivity that I may not be reflecting here. However, threats that would use the instruments of cyberwar are not classic threats. These are not limited to nations. They can be global in construct and be nearly James Bondesque in some of the perceptions that are out there us because of the extraordinary vulnerability we have being so dependent on these systems.

maintenant aucune attaque — mais il n'y a aucune stratégie sérieuse pour faire en sorte que le secteur privé collabore à l'élaboration d'une cybersécurité accrue.

**La présidente :** Cela soulève une toute autre série de questions sur les renseignements personnels et le rôle du gouvernement. Nous y parviendrons au cours de nos questions, aujourd'hui.

**Le sénateur Dallaire :** Je crois que nous devons établir le contexte, pour cette guerre cybernétique, ces cyberattaques et autres, d'un point de vue stratégique plus global et non pas se perdre dans les détails trop rapidement. Alors que nous entrons dans une époque où les pays ne se font plus la guerre au sens classique du terme en utilisant la force, en ayant recours à de grandes manœuvres de leurs armées et autres choses semblables — nous nous ajustons au type de conflit qui dépasse les frontières et qui peut avoir un effet sur nous par le biais de l'extrémisme et autre — ne croyez-vous pas que la guerre cybernétique est la version moderne de la guerre totale telle qu'on la faisait à la Seconde Guerre mondiale? Ce que je veux dire, c'est qu'elle est beaucoup plus inclusive de l'ensemble des sociétés à l'intérieur et à l'extérieur des frontières et que nous devrions l'aborder en fonction d'un nouveau modèle national global qui consisterait à dire essentiellement que nous sommes en guerre et de voir comment nous nous défendons.

**M. Lewis :** J'ai tendance à voir cela de manière beaucoup plus tranquille pour les raisons suivantes. Je conviens du fait qu'il y ait de grands changements qui constitueront des défis aussi bien pour les démocraties que pour les régimes autoritaires. J'espère que ces défis seront plus importants pour ces derniers, mais je ne crois que nous soyons dans une situation de guerre cybernétique. S'il y a une chose qui s'est dégagée depuis un an ou deux, c'est un consensus international sur ce qui constitue l'utilisation de la force dans le cyberspace, ce qui constitue une cyberattaque et cela est conforme au droit international existant. Il faut qu'il y ait de la destruction, des dégâts, des victimes et des morts. Si cela n'atteint pas de telles dimensions, ce n'est pas une guerre. Si vous regardez les activités de certains des principaux États rivaux des États-Unis, et du Canada également, je crois — à savoir la Russie et la Chine — elles se sont efforcées de rester en-deçà de ce seuil qui définit une guerre, de manière à ce que nous nous trouvions dans un nouveau type de conflit. Il s'agit d'un nouveau type de vulnérabilité pour les nations, une nouvelle source de risque, mais je ne pense pas qu'il s'agisse de guerre.

**Le sénateur Dallaire :** Je ne suis pas déçu par votre commentaire. Vous amenez une objectivité sur laquelle je ne m'étais peut-être pas penché ici. Toutefois, les menaces qui se serviraient des instruments de guerre cybernétique ne sont pas des menaces classiques. Elles ne se limitent pas aux nations. Elles peuvent être d'envergure globale et quasiment à la James Bond si l'on se fie à certaines perceptions autour de nous, car nous sommes extraordinairement vulnérables à cause de notre dépendance de ces systèmes.

Do you not believe that we should be looking at the threat assessment in a completely different context than actually trying to finger another nation or classic enemy of the past?

**Mr. Lewis:** You put your finger on a crucial point, and it is one that I am wrestling with. I just finished a very long study, which I will be happy to send to the Senate, on what actual cyberattacks would look like. The conclusion of that was that it is a new kind of weapon. It is fast, relatively cheap and has global range, but it is not very destructive. That does not mean that there are not things that you could do that would be damaging to a society, but it is not the most destructive weapon in the arsenal.

One of the things that puzzles me, though, is that the capabilities needed for a truly disruptive cyberattack, say turning off the power grid, disrupting financial services, are well within reach of advanced non-state actors, including hackers — probably not Anonymous; they tend to be a little overrated. However, when you look at some of the other groups that are out there, they could easily launch a damaging attack, so one of the things I am wrestling with is why have not they done this?

I understand why Russia and China have not launched an attack. They do not want to start a war. In that sense, I think traditional state politics still make sense. However, you have these new actors who are very close to getting the capability to cause disruptive incidents, and why they have not yet done so remains something of a mystery.

**Senator Nolin:** Thank you for accepting our invitation. At present, the Obama administration is examining a potential role for the NSA in defending the nation against imminent or ongoing cyberattacks that threaten the overwhelmed private sector resources. We had the same concern 10 years ago after 9/11, so that is why I am raising that question. Could you please discuss the privacy implications of involving the NSA more directly in defending the nation against cyberattacks?

**Mr. Lewis:** Sure. It is largely a political concern, and to some extent a legal one. If you do this right, the information you need for better cybersecurity does not include personally identifiable information. It should not affect privacy. We are talking about ones and zeros; we are talking about patterns that point to malicious activity; we are talking about signatures that involve specific cyberattacks. None of these involves personal information.

Ne pensez-vous pas que nous devrions aborder la question de l'évaluation des menaces dans un contexte complètement différent du contexte actuel qui consiste à pointer un autre pays du doigt ou à définir un ennemi classique du passé?

**M. Lewis :** Vous avez mis le doigt sur un point crucial, un point qui me donne du fil à retordre. Je viens tout juste de terminer une très longue étude, que je me ferai un plaisir d'envoyer au Sénat, sur ce à quoi de réelles attaques cybernétiques ressembleraient. La conclusion de cette étude était qu'il s'agit d'un nouveau type d'armes. Il s'agit d'une arme rapide, relativement bon marché et qui a une portée globale, et qui n'est pas très destructrice. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de choses que vous pouvez faire et qui pourraient nuire à une société, mais il ne s'agit pas de l'arme la plus destructrice de l'arsenal.

Une des choses qui me laissent perplexe, néanmoins, c'est que la capacité nécessaire pour mener à bien une attaque cybernétique véritablement destructrice, par exemple désactiver le réseau électrique, perturber les services financiers, est tout à fait à la portée d'acteurs non étatiques avancés, y compris des pirates informatiques — probablement pas Anonymous; on les surestime souvent un petit peu. Toutefois, si vous regardez certains des autres groupes qui existent, ils pourraient facilement entreprendre des attaques destructrices et donc une des choses que je n'arrive pas à comprendre et pourquoi ils ne l'ont pas encore fait?

Je comprends pourquoi la Russie et la Chine n'ont pas lancé d'attaque. Elles ne veulent pas commencer une guerre. En ce sens, je crois que la politique des États, au sens traditionnel, semble toujours pertinente. Toutefois, vous avez ces nouveaux acteurs qui sont à la veille d'acquiescer la capacité d'entraîner des incidents destructeurs et on ne sait toujours pas pourquoi ils ne sont toujours pas passés à l'acte.

**Le sénateur Nolin :** Merci d'avoir accepté notre invitation. Aujourd'hui, l'administration Obama est en train d'examiner le rôle potentiel que pourrait jouer la NSA pour défendre le pays contre les attaques cybernétiques imminentes ou continues qui menacent les ressources du secteur privé déjà dépassées par la situation. Nous avons les mêmes inquiétudes il y a 10 ans, après le 11 septembre, et c'est pour cela que je vous pose cette question. Pourriez-vous, s'il vous plaît, nous parler des retombées en matière de renseignements personnels si la NSA devait s'impliquer plus directement dans la défense du pays contre les attaques cybernétiques?

**M. Lewis :** Bien sûr. Il s'agit en grande partie d'une inquiétude politique et, dans une certaine mesure, d'une inquiétude juridique. Si vous faites bien les choses, l'information dont vous avez besoin pour assurer une meilleure cybersécurité ne doit pas inclure d'information identifiable personnellement. Cela ne devrait pas affecter la vie privée ou les renseignements personnels. Il s'agit ici de un et de zéro; il s'agit de tendances qui signalent des activités malveillantes; il s'agit de signatures qui impliquent des cyberattaques bien précises. Aucune de ces situations n'implique des renseignements personnels.

There is a little bit of a debate about something. Pardon me for being technical for a moment. You probably know this, but the header of an email, for example — the addressing information, such as who it is from — is the one place where there might be some overlap with privacy.

If this is done correctly, privacy does not need to be affected.

The dilemma is that after the experience of warrantless surveillance in the previous administration, some people strongly distrust the government. How we can reassure them and let them know that these rules are in place is a major problem for the U.S.

**Senator Nolin:** Let us explore now the question of intellectual property rights and the exchange of information insofar as the NSA looks after that. What is your take on that kind of area where the private sector is quite concerned? In Canada, it was a great preoccupation.

**Mr. Lewis:** It is a major problem. One of the dilemmas we have is that the NSA is able to spy on Chinese military entities, and so it has a good sense of the information they have been able to harvest from American companies. This gets into a rather complicated legal dance in the United States in that it is difficult for the NSA to tell people that they have found their intellectual property on Chinese military servers, so that has been something of a handicap.

The NSA — and these are General Alexander's words — cannot be the fire department; every time a company has problems, it cannot go running off. That is why we need a more comprehensive solution.

However, I think that the amount of information that has been lost by U.S. companies is shocking. There has recently been released a national intelligence estimate, which is one of our formal documents, laying out the scope of cyberespionage. It identifies four countries, primarily China, as responsible. The NSA, as are other agencies such as the FBI and the Department of Homeland Security, is grappling with how to staunch the outflow.

**Senator Nolin:** I have a question on the interdependencies of our two countries, but I will wait for a second turn.

**The Chair:** We will come back on that. I think that is an important issue.

I do not know if you want to make a distinction for us before we move on here regarding proprietary information versus the privacy issue. Would you like to make just a brief comment, and then we will move on to our next questioner?

Il y a un petit débat concernant une chose. Veuillez m'excuser d'aborder une question technique, pendant quelques instants. Vous le savez probablement déjà, mais l'en-tête d'un courriel, par exemple — l'information sur l'expéditeur, à savoir d'où provient le courrier électronique — est le seul endroit où il pourrait y avoir un certain chevauchement avec les renseignements personnels.

Si les choses sont faites correctement, les renseignements personnels ne doivent pas en être affectés.

Le dilemme que nous avons est qu'après l'expérience de la surveillance sans mandat sous l'administration précédente, certaines personnes se méfient beaucoup du gouvernement. Comment pouvons-nous les rassurer et leur laisser savoir que ces règles sont en place? C'est là un grand casse-tête pour les États-Unis.

**Le sénateur Nolin :** Explorons maintenant la question des droits de propriété intellectuelle et de l'échange d'information, dans la mesure où c'est la NSA qui s'en occupe. Que pensez-vous de ce genre de domaine où le secteur privé est assez préoccupé? Au Canada, cela a été une grande source de préoccupation.

**M. Lewis :** C'est un grave problème. Parmi nos différents dilemmes, il y a le fait que la NSA soit en mesure d'espionner des entités militaires chinoises et soit donc en mesure d'avoir une bonne idée des renseignements qu'elles ont pu recueillir auprès d'entreprises américaines. Les choses se compliquent alors beaucoup aux États-Unis et la NSA a du mal à dire aux gens qu'elle a trouvé leur propriété intellectuelle sur des serveurs de l'armée chinoise, et cela est donc devenu en quelque sorte un handicap.

La NSA — et il s'agit des termes du général Alexander — ne saurait jouer le rôle de service incendie; elle ne peut intervenir à chaque fois qu'une entreprise connaît des problèmes. C'est la raison pour laquelle il nous faut une solution plus globale.

Cependant, je pense que la quantité de renseignements qui a été perdue par des entreprises américaines est choquante. On a récemment effectué une appréciation au renseignement national qui constitue l'un de nos documents officiels et qui détermine l'ampleur du cyberespionnage. Il cerne quatre pays, principalement la Chine, comme responsable. La NSA, ainsi que d'autres agences comme le FBI et le département de la Sécurité intérieure parviennent difficilement à étancher cette fuite.

**Le sénateur Nolin :** J'ai une question sur les liens d'interdépendance entre nos deux pays, mais j'attendrai mon deuxième tour.

**La présidente :** Nous reviendrons là-dessus. Je pense que c'est une question importante.

Je ne sais pas si vous souhaitez faire une distinction pour nous avant que nous passions à autre chose entre les renseignements exclusifs et la protection de la vie privée. Pourriez-vous nous faire une observation rapide à ce sujet avant que nous passions à notre prochaine question?

**Mr. Lewis:** Sure. The information we would define as intellectual property includes technology designs, blueprints or business confidential information; and contract negotiations, mergers and acquisition negotiations. However, this is not usually what we consider private data. I would regard information on the specific individual — their health records, income, address, personal communications — all of that should be protected by law and excluded from an ability to be perceived or recorded by the NSA.

I will tell you a funny story I heard from friends out of Fort Meade. When they are looking at foreign intelligence sources — when they are spying on the foreign spies — if they come across U.S. person data, the situation immediately becomes much more complicated. We know in some cases some hacker groups have started putting in references to U.S. persons in order to complicate the espionage and law enforcement task.

**The Chair:** Amazing. Thank you.

**Senator Mitchell:** Thank you, Dr. Lewis. This is a very interesting and informative discussion, and we appreciate it greatly. I am interested in your take on cyberspace and war fighting. There was an article by Martin Libicki, “Cyberspace is Not a Warfighting Domain.” It seems to me that you are really echoing his assessment, namely, that it is not as aggressive at some level. However, is there an aggressive side to cybersecurity that countries like ours might consider, that there could be cyberweapons that would be useful to have in the arsenal?

**Mr. Lewis:** Yes. Part of it is that we are in a period of experimentation, and some of that includes experimenting with military doctrine and military strategy, as well as the actual development of weapons.

The Department of Defense is conflicted on this. They will tell you that cyberspace is a new domain. I have been told by senior officials there that calling it a domain helps them when they think about how to plan, budget. At the same time, when you talk to them about cyberweapons, they say it is a support weapon and is something you can use to shape the battlefield. We will not ever see a cyberwar, per se, where someone leverages a cyberweapon and the response will be cyber and there will be no kinetic exchange. They regard that as highly unlikely, and I do as well.

I think we are looking at a different situation. We did a report this summer. Forty countries are developing military doctrine for cyberspace. Of those 40 countries, 12 are developing offensive capabilities. Not surprisingly, if you look at the 15 biggest military spenders in the world, those are the 12 countries developing offensive capabilities.

**M. Lewis :** Bien sûr. Les renseignements que nous qualifions de propriété intellectuelle comportent la conception technologique, les plans, ou les renseignements d'affaires confidentielles; il y a aussi les négociations de contrats, de fusion et d'acquisition. Cependant, ce n'est pas ce que nous considérons habituellement comme des renseignements privés. Dans ce cas, il s'agit de renseignements portant sur une personne précise — dossier de santé, revenu, adresse, mode de communication personnel — tous ces renseignements doivent être protégés par la loi et la NSA ne doit pas être en mesure de les consulter ou de les recueillir.

Laissez-moi vous raconter une histoire drôle que m'ont relatée mes amis de Fort Meade. Lorsqu'ils examinent des sources de renseignements étrangers — lorsqu'ils font de l'espionnage sur les espions étrangers — s'ils tombent sur des renseignements personnels d'un citoyen américain, la situation devient immédiatement beaucoup plus compliquée. Nous savons que dans certains cas des groupes de pirates ont commencé à mettre des références à des personnes américaines afin de compliquer les activités d'espionnage et d'application des lois.

**La présidente :** Fascinant. Merci.

**Le sénateur Mitchell :** Merci monsieur Lewis. Il s'agit d'une discussion très intéressante et informative, et nous l'apprécions énormément. Ce qui m'intéresse, c'est votre avis sur le cyberspace et la guerre. Martin Libicki a publié un article intitulé « Cyberspace is Not a Warfighting Domain ». Il me semble que vous faites écho à son opinion, en ce sens que ce n'est pas aussi agressif dans une certaine mesure. Cependant, il y a un aspect agressif à la cybersécurité que des pays comme le nôtre pourraient envisager, à savoir qu'il pourrait y avoir des cyberarmes qu'il serait utile d'avoir dans notre arsenal?

**M. Lewis :** Oui. Une partie de cela s'explique par le fait que nous sommes en période d'expérimentation, ce qui suppose notamment de faire l'expérience à la lumière de la doctrine et de la stratégie militaire, de même que la conception de ces armes.

Le ministère de la Défense est mitigé à ce sujet. On va vous dire que le cyberspace est un nouveau domaine. De hauts fonctionnaires m'ont dit que le fait de le qualifier de domaine les aide en matière de planification et de budget. Parallèlement, lorsqu'on leur parle de cyberarmes, ils vous répondent qu'il s'agit d'armes d'appui dont on peut se servir pour préparer le champ de bataille. Nous n'assisterons jamais véritablement à une cyberguerre, dans le cadre de laquelle quelqu'un se sert d'une cyberarme et à laquelle on réagit de la même façon sans qu'il n'y ait d'échanges physiques. C'est généralement considéré comme très peu probable, et c'est aussi mon avis.

Je pense que c'est une situation différente. Nous avons produit un rapport cet été. Quarante pays sont en train d'élaborer une doctrine militaire concernant le cyberspace. De ces 40 pays, 12 se dotent d'une capacité offensive. Il n'est pas surprenant de constater que ces 12 pays qui se dotent d'une capacité offensive figurent parmi les 15 pays qui dépensent le plus en matière de défense dans le monde.

I think this is on the same path as, say, airplanes in 1914. When the French general who commanded Allied forces in the First World War was first asked about airplanes, he said, “They are really interesting. It will make a nice replacement for the bicycle.” Two years later, he was not saying that.

We are going through the same path with cyberweapons. They started out looking rather primitive. Soon, I think every advanced military will have to have them.

**Senator Mitchell:** Thank you very much. In the end, it would be nice to dismantle an enemy’s army without having to kill anyone, if it could be really effective.

How do you organize all of this? You have jurisdictional issues. We have jurisdictional issues. We have the private sector, the public sector, the provinces and the federal government. The federal government certainly takes its role in the military seriously. If British Columbia were to be attacked, we would not ask British Columbia to pay for the war.

That said, how do you coordinate all of this? There are an infinite number of points where we could be attacked; some are private sector, some public, some provincial and some federal. How do you organize the defence of all of that in the U.S., and how would it best be done in a country like Canada?

**Mr. Lewis:** This is a major problem. One of the things that the U.S. has been working on for about five years is how to coordinate. We did not have a coordinated strategy really until the Obama administration. If you were to point to a couple of areas where they have made organizational progress, it would be in the creation of the Cybersecurity Coordinator in the White House, who is responsible for overseeing all aspects of the policy. The office has had its ups and downs, but it does effectively coordinate the many agencies involved.

You also saw the creation of Cyber Command. Cyber Command was created after a very unfortunate incident in 2008 where the Russians were able to penetrate one of DOD’s secure networks, the SIPRNet. That excited DOD so much that they decided to centralize all their defensive activities and then moved beyond that to give them an offensive role.

If you look at the two focal points for coordination in the U.S., it would be the White House Cybersecurity Coordinator and DOD’s Cyber Command. One of the things that is an advantage — and this will be a little imprecise — is that you can think about defence at a national level. You have national networks, such as Bell Canada. Look at what Bell Canada does. An agency working with Bell Canada would be able to provide some national-level defence.

Je pense que cela suit la même trajectoire que, disons, les avions, en 1914. Lorsqu’on lui a posé la question sur ce qu’il pensait des avions, le général français qui a commandé les forces alliées pendant la Première Guerre mondiale a répondu : « Ils sont très intéressants. Ils remplaceront avantagement les bicyclettes. » Deux ans plus tard, il ne disait plus la même chose.

Nous suivons la même trajectoire avec les cyberarmes. Leurs débuts sont assez primitifs. Bientôt, je pense qu’ils seront incontournables pour toute force militaire avancée.

**Le sénateur Mitchell :** Merci beaucoup. Au final, il serait bien de pouvoir démanteler une armée ennemie sans avoir à tuer personne, si cela peut être vraiment efficace.

Comment organise-t-on tout cela? Il y a des questions de sphères de compétences. Nous connaissons des problèmes de sphères de compétences. Il y a le secteur privé, le secteur public, les provinces et le gouvernement fédéral. Il est certain que le gouvernement fédéral prend son rôle très au sérieux pour ce qui est de l’armée. Si la Colombie-Britannique était attaquée, on ne demanderait pas à cette province de financer la guerre.

Cela dit, comment coordonne-t-on tout cela? Nous avons une infinité de cibles qui pourraient être attaquées; certaines du secteur privé, d’autres du secteur public, du gouvernement provincial et du gouvernement fédéral. Comment organisez-vous la défense de tout cela aux États-Unis et comment pourrait-on s’y prendre de la façon la plus optimale possible dans un pays comme le Canada?

**M. Lewis :** C’est un problème majeur. La coordination est l’un des aspects sur lesquels les États-Unis travaillent depuis environ cinq ans. Avant l’administration Obama, nous n’avions pas vraiment de stratégie coordonnée. S’il y a des domaines dans lesquels des progrès ont été effectués sur le plan organisationnel, il y a la création du poste de coordonnateur en cybersécurité à la Maison-Blanche, qui est chargé de superviser tous les aspects de la politique. Le bureau a connu ses hauts et ses bas, mais il coordonne de façon efficace les différentes agences concernées.

Il y a aussi eu la création du cybercommandement. Il a été créé après un incident malheureux en 2008 au cours duquel les Russes ont été en mesure d’infiltrer l’un des réseaux sécurisés du ministère de la Défense, le SIPRNet. Cela a tellement préoccupé le ministère de la Défense qu’il a décidé de centraliser toutes ses activités de défense pour ensuite les doter d’un rôle offensif.

Aux États-Unis, les deux piliers de la coordination sont le coordonnateur de la cybersécurité de la Maison-Blanche et le Cybercommandement du ministère de la Défense. L’un des avantages — et cela sera un peu imprécis — est que l’on peut envisager la défense sur le plan national. Vous avez des réseaux nationaux, comme Bell Canada. Regardez ce que fait Bell Canada. Une agence, en collaboration avec Bell Canada, serait en mesure d’assurer une certaine défense sur le plan national.

Finding a way to coordinate between the military, law enforcement and intelligence is very important, and that is where the White House office has been handy.

We have federalism problems, too, and it is more in terms of getting companies to agree to do certain things. If you look at the electrical companies in the U.S., they have local regulators, state regulators and national regulators, and the odds of getting those three sets of regulators to move in the same direction at the same time are not impossible, but it will be a challenge. At the national level, there has been progress on organization, but at the federal, state and local levels, there is some work to be done, but you can think of a strategy that would focus on places where the national entities are more likely to have a positive effect.

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

**Senator Plett:** Thank you for being here, Mr. Lewis. You may have answered at least in part one of my questions already, but I have a couple of questions around a few articles that you have written.

In the recent *Foreign Policy* article, you described the current state of U.S. cybersecurity as feeble, and you spoke favourably of an active defence role for the military.

**Mr. Lewis:** Yes.

**Senator Plett:** Would you be able to explain to us what “active defence” entails, and are there any cyberthreats for which an active defence would be inappropriate or ill-suited?

**Mr. Lewis:** Those are great questions. On the vulnerability side, it is worse than I thought. A number of studies that we pulled together last month showed that about 90 per cent of the successful attacks require only the most basic techniques. You can download stuff freely off the Internet that will let you disrupt the power grid or disrupt a major company. I started doing that and then I thought, “It will be embarrassing if the FBI shows up at work. Maybe I will stop.”

The state of defence is worse than I thought. It is incredibly easy to hack. Again, getting back to an earlier question, I worry about when the non-state actors out there will discover they can acquire this capability and decide to use it.

Active defence is a little more complicated, and there are areas where it is appropriate and areas where it is inappropriate. This has been an interesting experience to watch here at CSIS. Clearly, and this is in former Secretary Panetta’s speech of October 19, if the U.S., through its intelligence means, detected an incipient cyberattack from Iran, it could take steps to block that attack.

Il est très important de trouver un moyen de coordonner l’armée, les autorités d’application de la loi et les services de renseignements, et c’est dans cette mesure que la Maison-Blanche a facilité les choses.

Nous avons nous aussi des problèmes liés au fédéralisme, et cela se traduit principalement par la difficulté que nous avons de faire obtempérer les entreprises. Prenez par exemple les compagnies électriques aux États-Unis : elles sont réglementées à l’échelon local, à l’échelon de l’État et à l’échelon national, et il n’est pas impossible de synchroniser ces trois degrés de réglementation, mais c’est un véritable défi. À l’échelon national, on a fait des progrès sur le plan de l’organisation, mais aux échelons fédéral, des États et local, il nous reste du travail à faire, mais on peut imaginer une stratégie qui s’intéresse principalement aux endroits où les entités nationales ont le plus de chance d’avoir un effet positif.

**Le sénateur Mitchell :** Merci beaucoup.

**Le sénateur Plett :** Merci de votre présence, monsieur Lewis. Vous avez peut-être déjà répondu en partie à l’une de mes questions, mais j’ai des questions sur un certain nombre d’articles que vous avez écrits.

Dans un récent article publié dans le *Foreign Policy* article, vous décrivez comme fragile l’état de la cybersécurité aux États-Unis, et vous vous êtes prononcé en faveur d’un rôle de défense actif pour l’armée.

**M. Lewis :** Oui.

**Le sénateur Plett :** Seriez-vous en mesure de nous expliquer ce que suppose une « défense active » et y a-t-il des cybermenaces pour lesquelles une défense active serait inappropriée ou inadaptée?

**M. Lewis :** Ce sont d’excellentes questions. Du point de vue de la vulnérabilité, les choses sont pires que je le pensais. Un certain nombre d’études que nous avons consignées le mois dernier démontrent qu’environ 90 p. 100 des attaques réussies n’exigent que les techniques les plus élémentaires. Vous pouvez télécharger en toute liberté sur Internet des programmes qui vous permettront de perturber le réseau de distribution d’électricité ou une grande entreprise. C’est ce que j’ai commencé à faire avant de me dire : « Il serait gênant de voir le FBI débarquer au travail. Je devrais peut-être arrêter. »

L’état de la défense est pire que je le pensais. Il est extrêmement facile à pirater. Une fois encore, pour revenir à une question précédente, je m’inquiète de ce qui se passera lorsque des entités non étatiques découvriront qu’elles peuvent acquérir cette capacité et décideront de s’en servir.

La défense active est un peu plus complexe, et il y a des domaines dans lesquels elle est bien adaptée et dans d’autres non. Cela a donné lieu à une expérience très intéressante ici au CSIS. De toute évidence, et c’est ce qu’a dit l’ancien secrétaire à la défense Panetta dans son discours du 19 octobre, si les États-Unis, grâce à ces services de renseignement, détectaient un début de



The steps would occur in Iran that would be the use of offensive cyber capabilities for defensive purposes. That would be an act of defence.

The U.S. could at the borders of the United States in cyberspace — there are borders in cyberspace — intercept malicious incoming traffic, and that would be a DOD function. That interception, kind of like what NORAD does or missile defence, would be a form of active defence.

When you get below that level operating overseas, it is perfectly consistent with U.S. law. Operating at the border at a national level is perfectly consistent with U.S. law.

When you get below that level and look at individual company networks or individual telecommunications service providers, it would be inappropriate to give DOD a role in these facilities. This is the place where the military should probably not have the lead, whether it is a law enforcement agency or something like public safety in Canada. It is not a military task.

We actually had a war game here with a number of former cabinet officials, and this was one of the points where they put the brakes on. They said with respect to striking a foreign target, they all got it, if the evidence is good, but having DOD help out ConEd in Chicago is not really something they want to do. Therefore, defining the limits of active defence would be one of the tasks of the next few years.

**Senator Plett:** My second question is also with respect to a paper that you wrote called “Raising the Bar for Cybersecurity,” in which you urge the President of the United States to direct government agencies responsible for critical infrastructure to adopt the list of top mitigation strategies endorsed by the NSA and Australia’s DSD. As well, you call upon agencies and organizations to continuously monitor risks.

Could you explain what you mean by “continuous monitoring,” and to what extent does continuous monitoring require system operators to rely on technologies whose trustworthiness has not been assured through formal evaluation?

**Mr. Lewis:** It is really interesting because when I first heard about this Australian program, their Defence Signals Directorate, I did not believe it. I ended up doing a fair amount of research, including talking to a number of Australian officials. They told me they had identified a number of mitigation strategies. They have 35. The top four block 85 per cent of all known attacks.

cyberattaque de l’Iran, des mesures pourraient être prises pour la contrer. Ce qui se produirait en Iran, c’est que l’on utiliserait des capacités offensives à des fins défensives. Il s’agit d’une mesure de défense.

Les États-Unis pourraient, à leurs frontières dans le cyberspace — car il y a des frontières dans le cyberspace — intercepter du trafic entrant malveillant, et il ne s’agirait pas d’une fonction du ministère de la Défense. Cette interception, un peu comme ce que fait le NORAD en matière de défense antimissile, serait une forme de défense active.

Lorsque l’on reste en dessous de ce niveau pour effectuer des activités à l’étranger, cela respecte parfaitement le droit américain. Effectuer des activités à la frontière au niveau national est tout à fait conforme au droit américain.

Lorsque l’on descend de niveau et que l’on considère des réseaux d’entreprises ou des fournisseurs de service de télécommunications, il serait inopportun de donner au ministère de la Défense un rôle à jouer dans ces structures. C’est là où l’armée ne devrait probablement pas jouer un rôle de premier plan, qu’il s’agisse d’une agence d’application de la loi ou quelque chose comme la sécurité publique au Canada. Ce n’est pas une tâche militaire.

Nous avons fait une simulation de conflits avec un certain nombre d’anciens membres du cabinet, et c’est l’un des points sur lesquels ils ont fait preuve de retenue. Ils ont dit pour ce qui était de frapper une cible étrangère, pas de problème, si les preuves sont positives, mais le fait que le ministère de la Défense aide le ConEd à Chicago n’est pas quelque chose de souhaitable à leurs yeux. Par conséquent, je pense que l’une des tâches à accomplir au cours des quelques années à venir consiste à définir les limites de la défense active.

**Le sénateur Plett :** Ma deuxième question a, elle aussi, trait à un article que vous avez rédigé et qui s’intitule « Raising the Bar for Cybersecurity », dans lequel vous exhortez le président des États-Unis de donner instruction aux agences du gouvernement responsables de l’infrastructure essentielle d’adopter la liste des meilleures stratégies d’atténuation des risques appuyées par la NSA et le Defence Signals Directorate de l’Australie. En outre, vous exhortez les agences et les organisations à surveiller les risques de façon continue.

Pouvez-vous nous expliquer ce que vous signifiez par « surveillance continue », et dans quelle mesure cette surveillance continue exige que les exploitants de réseaux se fient à des technologies dont la fiabilité n’a pas été assurée au moyen d’une évaluation formelle?

**M. Lewis :** C’est très intéressant parce que lorsque j’ai entendu parler pour la première fois de ce programme australien, le Defence Signals Directorate, je ne le croyais pas. J’ai fini par faire une bonne quantité de recherches, et j’ai parlé à un certain nombre de fonctionnaires australiens. Ils m’ont dit qu’ils avaient identifié un certain nombre de stratégies d’atténuation des risques.

That is pretty impressive, but to get this to work, you have to have some ability to continuously watch what is happening on your networks.

In the case of the Australians, it was their ministry of science and innovation, I think, that undertook a pilot program. In the U.S. it was the Department of State that undertook a pilot program, and these are not complicated technologies. Some of them are the existing antivirus programs that many people already own from McAfee or Symantec. Some of them are things you would use to manage your network to see what traffic flows look like. The difference between now and a couple of years ago is that there have been so many incidents people have been able to collect data on them and identify what works.

The startling part here is that some fairly basic hygiene measures, if you pay attention to them on a regular basis, will greatly reduce risk. This was the debate in the U.S. We have a wonderful law called the Federal Information Security Management Act, and it used to require that agencies look once a year to see how they were doing.

A lot can happen in a year, and so the fact that you had a snapshot, say, on September 30, 2011, and then you took another snapshot on September 30, 2012, did not mean you were secure. That is where the emphasis on continuous monitoring came up.

These are fairly basic technologies. It is an initial step. It is not the solution to everything, but it does reduce risk.

**The Chair:** Before we go to our second round, I would like to touch on a question that Senator Dallaire began with. When we look at an incident like 9/11, the buildings came down and nearly 3,000 people lost their lives. It had a devastating impact on the economy and the country and psyche and the defence and the reaction that we saw to it. It was treated as an act of war. However, a cyberattack on Wall Street or on critical infrastructure or bridges, airports, power grids, you name it, would have the same kind of devastating effect and could also lead to loss of life in some times great numbers. What then distinguishes that as an act of war versus the other?

**Mr. Lewis:** I am not sure that with current techniques there would be a major loss of life. There are rumours that there have been a few casualties as a result of cyberattacks. There was an incident in Russia that was inadvertent but that caused a loss of 30 lives. I am not sure at the current time we could see a major loss of life on the scale of 9/11. You could see considerable disruption, so disrupting the financial sector, disrupting banks,

Ils en ont 35. Les quatre premières permettent de bloquer 85 p. 100 de toutes les attaques connues. Cela est assez impressionnant, mais pour que cela fonctionne, il faut avoir la capacité à surveiller continuellement ce qui se passe sur vos réseaux.

Dans le cas de l'Australie, je crois que c'est le ministère des Sciences et de l'Innovation qui a entrepris un programme pilote. Aux États-Unis, c'est le Department of State qui a entrepris un programme pilote, et il ne s'agit pas de technologies complexes. Certaines d'entre elles entrent dans la composition de certains programmes antivirus existants que les gens ont sur leur ordinateur et provenant de McAfee ou Symantec. Certains d'entre eux sont des simples outils dont on se sert pour gérer un réseau pour surveiller le trafic par exemple. La différence entre maintenant et il y a quelques années, c'est qu'il y a eu tant d'incidents qu'on a été en mesure de recueillir des données sur ceux-ci et d'identifier ceux qui fonctionnent.

Ce qui est le plus surprenant, c'est que des mesures d'hygiène relativement élémentaires, si on les suit de façon régulière, permettent de réduire considérablement les risques. C'était l'objet du débat aux États-Unis. Nous avons une excellente loi qui s'intitule la Federal Information Security Management Act à laquelle on a recours pour exiger que les agences examinent une fois par an leur situation.

Beaucoup de choses peuvent se produire en un an, et le fait que l'on examine un instantané, disons, du 30 septembre 2011, et qu'on en examine un autre du 30 septembre 2012, ne garantit pas la sécurité. C'est là qu'on a commencé à mettre l'accent sur la surveillance continue.

Il s'agit de technologies relativement élémentaires. C'est une étape initiale. Ce n'est pas la panacée, mais cela permet de réduire les risques.

**La présidente :** Avant de passer à notre deuxième série de questions, j'aimerais aborder une question qui a été soulevée par le sénateur Dallaire. Prenons par exemple un incident comme le 11 septembre, dans lequel des bâtiments ont été détruits et 3 000 personnes ont perdu la vie. Cela a eu des répercussions dévastatrices sur l'économie, le pays, l'esprit des gens et la défense, et nous avons pu voir la réaction que cela a entraînée. Cela a été considéré comme un acte de guerre. Cependant, une cyberattaque de Wall Street ou d'infrastructures essentielles comme des ponts, des aéroports, des réseaux de distribution électriques, et cetera, aurait les mêmes effets dévastateurs et pourrait entraîner des pertes de vie peut-être même plus élevées. Qu'est-ce qui permet de faire la distinction, donc, entre un acte de guerre et d'autres types?

**M. Lewis :** Je ne crois pas qu'avec les techniques actuelles il y aurait beaucoup de morts. Il y a rumeurs concernant quelques morts qui seraient le résultat de cyberattaques. Il y a eu un incident en Russie qui était involontaire, mais qui a entraîné la perte de 30 vies. Je ne crois pas qu'à l'heure actuelle, on puisse assister à un nombre de morts comparables à celles qu'on a connues le 11 septembre. On pourrait assister à des perturbations

commerce, electrical power, perhaps transportation. Those are all targets of concern, but I do not think you would see the loss of life.

The issue of when it becomes an act of war is a difficult one. As you know, an act of war is a political decision, so if the Iranians blow up Khobar Towers, we could decide it is not an act of war. That does not mean there are not responses we could take, but I think it will ultimately be a political decision.

The U.S. has been moving in the direction, and other countries have been moving in this direction too, of applying existing standards from international law and practice, so it will depend on the use of force, the casualties and the destruction. It will depend on the scope and duration of the attack. I was having a discussion with some NATO officials who said basically the attacks on Estonia were not an act of war. NATO did not regard them as triggering Article 5. However, if they had continued for a longer time, if they had induced a broader economic effect, if they had been more like a naval blockade, then it could have triggered Article 5; it could have been an act of war.

We are in an area where we do not have a lot of experience. I think we will get that experience. Sorry. As we get the experience, we can begin to scope out some of these issues.

**The Chair:** I think we are too, unfortunately.

**Senator Day:** Dr. Lewis, can you refer back to the release of the information that came out of what is described to us as a U.S. network security firm describing what was going on in China in Shanghai and identifying even the building? We saw photos of the building. Was this a coordinated release of information or a unilateral release of that intelligence that had been gained, and what was the purpose for releasing that?

**Mr. Lewis:** One of the things I think is funny is if you look, you had two *New York Times* stories that were relatively a big deal. You had a national intelligence estimate, you had the executive order, and you had the trade secrets strategy come out of the White House. There is no way the Chinese will not believe that was coordinated, but I was involved in at least three of those activities — you know what the U.S. is like — and it was not coordinated. In fact, it was surprising to me in some cases where the people doing the executive order were not coordinating with the people doing the trade secret strategy, even though they are in the same building. Welcome to American government. It was not coordinated. I think what we saw was in some ways a confluence of events, that the pace of Chinese activity in particular has picked up considerably in the last year or two and you had people focusing on it, getting to the same point, but not coordinated.

majeures, perturbations du secteur financier, des banques, du commerce, de la distribution électrique, et peut-être des transports. Il s'agit de cibles potentielles, mais je ne pense pas qu'on puisse assister à des pertes de vie.

La question qui consiste à savoir à partir de quand cela devient un acte de guerre est difficile. Comme vous le savez, un acte de guerre est une décision politique, donc si les Iraniens décident de faire exploser les tours Khobar, on pourrait décider que ce n'est pas un acte de guerre. Cela ne veut pas dire que nous n'y réagirions pas, mais je pense que cela revient, au final, à une décision politique.

Les États-Unis ainsi que d'autres pays visent à appliquer des normes existantes du droit international et de la pratique, cela dépendra donc de l'utilisation de la force, des victimes, et du degré de destruction. Cela dépendra de la portée et de la durée de l'attaque. J'ai discuté avec des hauts fonctionnaires de l'OTAN qui m'ont indiqué qu'en fait, les attaques qui visaient l'Estonie ne constituaient pas un acte de guerre. L'OTAN a considéré qu'elles n'ont pas déclenché l'article 5. Cependant, si elles s'étaient poursuivies pendant plus longtemps, si elles avaient entraîné un effet économique plus large, si elles avaient été davantage comme un blocus naval, elles auraient pu déclencher l'application de l'article 5; cela aurait pu être considéré comme un acte de guerre.

Nous sommes dans un domaine où nous n'avons pas beaucoup d'expérience. Je pense que nous allons l'acquérir. Désolé. Au fur et à mesure que nous acquerrons de l'expérience, nous pourrions commencer à mesurer la portée de ces questions.

**La présidente :** Je pense que c'est aussi notre cas, malheureusement.

**Le sénateur Day :** Monsieur Lewis, pouvez-vous nous parler de la publication de renseignements issus de ce que l'on décrit comme une entreprise en sécurité réseau américaine et qui décrivait ce qui s'est passé en Chine, à Shanghai, et qui a même permis d'identifier le bâtiment? Nous avons vu des photos de l'édifice. S'agissait-il d'une diffusion coordonnée d'information ou d'une diffusion unilatérale de renseignements qui avaient été acquis, et quel était l'objectif de cette publication?

**M. Lewis :** Ce que je trouve assez bizarre, c'est qu'il y a eu deux articles du *New York Times* relativement importants. Il y avait une appréciation au renseignement national, un décret-loi, et la stratégie des secrets commerciaux mise sur pied par la Maison-Blanche. La Chine sait pertinemment que c'était une approche coordonnée, mais j'ai participé à au moins trois de ces activités — vous savez comment sont les États-Unis — et ce n'était pas coordonné. En fait, j'ai été surpris par le fait que dans certains cas les gens qui s'occupaient du décret-loi n'assuraient aucune coordination avec ceux qui s'occupaient de la stratégie des secrets commerciaux, même s'ils travaillent dans le même édifice. Bienvenue au gouvernement américain. Ce n'était pas coordonné. Je pense que ce à quoi nous avons assisté était en quelque sorte une convergence d'événements, le fait que l'activité chinoise en particulier s'est considérablement accrue au cours des deux

**Senator Day:** Is there sort of a “blame and shame” approach by saying not only China is doing this, Iran is doing this, but giving more specific evidence of where it is coming from, what is going on? Is that an attempt at stopping this?

**Mr. Lewis:** I do not think it will work. Six months ago, the question I was looking at is how do we signal Iran that we are unhappy with what they were doing. The question I am looking at now is what do we do when Iran ignores our signal? The Chinese are big boys. A few newspaper articles will not cause them to burst into tears. They will look and see what do we actually put behind this.

Naming and shaming people like that is a theory. If you were precise and attached it to specific actions, then maybe it would have some effect, but what we have done so far is just the opening scene.

Let me give you an example, because I was talking to someone specifically about the Shanghai Institute this morning, and interestingly enough, a number of the professors there who work with the People’s Liberation Army studied in the United States. If you were really going to name and shame, if you really wanted to have an effect, you would put these people on a watch list and say they were denied entry into the United States. Until we get to specific actions like that, I do not think you will see much effect.

**Senator Day:** As a final on this question, can you tell us who this company is, the U.S. network security firm Mandiant? Is that an independent company? Is that a government agency? Who is that?

**Mr. Lewis:** It is an independent company. In the U.S., many companies are in the cybersecurity field that are pretty good at research, and they are private actors. They can use data they can get freely from the Internet to identify some of the specific actors involved. In Mandiant’s case, they are on contract to *The New York Times*, and so they are the people responsible for helping the *Times* defend themselves. I think that gave them an opportunity to get a little more attention than they otherwise would have gotten.

**Senator Dallaire:** You stated that we are using old or known instruments to identify the threats or essentially whether we will consider whether we are being war conditioned or whether this is an act of war and so on, using humanitarian law, law of armed conflict and the like. You are in the realm of participating in attempting to shape the future by trying to ponder what is coming down the road and knowing the exponential speed of how stuff can evolve in this realm. My iPad is out of date the day I buy it; it is worse than the car.

dernières années et différentes personnes s’y intéressaient au même moment et sont parvenues au même résultat, mais de façon non coordonnée.

**Le sénateur Day :** A-t-on adopté une approche qui vise à désigner les coupables en disant que non seulement la Chine pratiquait ce genre d’activités, que l’Iran aussi, mais en donnant des preuves plus précises de la provenance de ces attaques, de ce qui se passe? S’agit-il d’une tentative d’y mettre un terme?

**M. Lewis :** Je ne pense pas que ça va fonctionner. Il y a six mois, la question à laquelle je tentais de répondre portait sur la façon dont nous pouvons renvoyer à l’Iran le message que nous sommes mécontents de ce qu’ils faisaient. La question que je me pose maintenant consiste à savoir ce que nous devons faire lorsque l’Iran fera fi de notre signal? Les Chinois sont responsables. Ce ne sont pas quelques articles de presse qui vont les faire pleurer. Ils vont chercher à déterminer ce qui nous a permis d’aboutir à cette conclusion.

Le fait de désigner des coupables comme cela est une théorie. Si l’on faisait preuve de précision et qu’on prenait des mesures précises, peut-être que cela aurait certains effets, mais ce que nous avons fait jusqu’à maintenant n’est que le prélude.

Laissez-moi vous donner un exemple, car je parlais tout juste ce matin du Shanghai Institute avec quelqu’un, et il est intéressant de souligner qu’un certain nombre de professeurs qui travaillent pour l’Armée populaire de libération chinoise ont étudié aux États-Unis. Si on voulait vraiment désigner des coupables et avoir un effet, on mettrait ces gens sur une liste de surveillance et on leur interdirait l’entrée aux États-Unis. Tant que nous ne prendrons pas de mesures ciblées comme celles-ci, je ne pense pas que nous aurons beaucoup d’effet.

**Le sénateur Day :** Pour conclure sur cette question, pouvez-vous nous en dire davantage sur l’identité de cette entreprise, l’entreprise de sécurité-réseau américaine Mandiant? S’agit-il d’une entreprise indépendante? S’agit-il d’une agence du gouvernement? Qui est derrière cette entreprise?

**M. Lewis :** Il s’agit d’une entreprise indépendante. Aux États-Unis, un grand nombre d’entreprises du domaine de la cybersécurité font de l’excellente recherche et il s’agit d’acteurs du secteur privé. Elles peuvent utiliser des données qu’elles obtiennent en toute liberté sur Internet afin de cerner certains acteurs précis. Dans le cas de Mandiant, cette entreprise a conclu un contrat avec le *New York Times*, et est donc responsable d’aider le *Times* à se défendre. Je pense que c’est la raison pour laquelle cette entreprise a reçu autant d’attention.

**Le sénateur Dallaire :** Vous avez déclaré que nous utilisons des outils anciens ou connus pour identifier les menaces ou pour savoir si nous sommes dans un contexte de conflit ou s’il s’agit d’un acte de guerre et cetera, en se servant du droit humanitaire, du droit des conflits armés et ce genre de choses. Vous tentez d’influencer l’avenir en tentant de prévoir ce qui s’en vient sachant la rapidité exponentielle avec laquelle les choses évoluent dans ce domaine. Mon iPad était dépassé le jour où je l’ai acheté; c’est encore pire qu’une automobile.

Surely some of us have to be thinking of a whole new set of rules to establish whether or not we are in the scenario of conflict or threat, and that will permit us to prepare a much more deliberate defensive posture to this than what is described as sort of classic war, nation upon nation.

Are we in the realm of looking at how we have been working for over 50 years at nuclear arms limitations and non-proliferation and the problems we are having with that? Is not this another example of that high-scale problem versus the French general with the bicycle and the plane?

**Mr. Lewis:** It is a problem, but one of the things that I think a lot of researchers have found in many countries in Europe, some in Canada and in Asia, is that most of the activity we see now can be governed by existing international law, either criminal law or the law of armed conflict. There are some areas of ambiguity. One of the things to watch for is whether these ambiguities will become sharper. Will they become more prominent? That is something that only time will tell. The Russians and the Chinese for a while argued that we needed to completely redo the laws of armed conflict because information was a weapon. I understand that information is a threat to their regimes. I used to ask them: I can see if you drop a Sunday newspaper from the top of a building and it hits someone. Maybe it would qualify as a weapon, but otherwise I do not see it. That has been the one effort to expand this. The places we have had to look at are these grey areas. When does the denial of service attack that does not destroy anything or does not cost any lives become an act of war? When does the involvement of non-state actors trigger something beyond typical law enforcement actions? This is a place where people are kind of gingerly feeling their way forward. Again, we do not have a lot of experience. I think certainly for us, the common-law tradition of experience driving policy and legislation is really the best one here. Until we see a little bit more, it will be hard to say where the existing law is inadequate, but so far most of the activity we have seen could be governed by existing international law.

**Senator Dallaire:** How do you identify when Google goes rogue, and the dependency we have created on these capabilities is making us in fact vulnerable and they have not necessarily always responded in the most correct ways? We look at the fight going on between the library at Harvard and Google and your government in regard to out-of-print stuff and digitization. There does not seem to be a structure that is ahead of this game. It is reacting to it. The scale of complexity is enormous. Do you believe maybe that we should create in this case — I have not always been for it — a sort of fortress North America in cyber?

Il est certain qu'un certain nombre d'entre nous doivent penser à établir un nouvel ensemble de règles pour déterminer si on se trouve dans un cas de conflit ou de menace, et cela nous permettra d'être mieux en mesure de nous défendre que les outils utilisés dans le cas de conflit classique, d'une nation contre une autre.

Cherchons-nous à examiner la façon dont on fait les choses depuis plus de 50 ans afin de limiter les armes nucléaires et de favoriser la non-prolifération et les problèmes que l'on connaît avec cela? Ne s'agit-il pas là d'un autre exemple de ce type de problèmes à grande échelle par opposition au général français et son observation concernant les bicyclettes et les avions?

**M. Lewis :** C'est un problème, mais une des choses dont se sont aperçus un grand nombre de chercheurs dans un grand nombre de pays en Europe, certains au Canada et en Asie, c'est que la plupart des activités que l'on observe actuellement peuvent être administrées par le droit international existant, soit le droit criminel ou le droit des conflits armés. Il y a certaines zones grises. L'une des choses qu'il faut surveiller, c'est de savoir si ces ambiguïtés vont s'accroître. Vont-elles devenir plus importantes? Qui vivra verra. Pendant un certain temps, les Russes et les Chinois prétendaient qu'il fallait complètement revoir le droit des conflits armés parce que les renseignements étaient une arme. Je comprends que les renseignements puissent être une menace pour leurs régimes. Moi je leur répondais : « J'imagine que c'est le cas si on jette un journal du dimanche du haut d'un édifice et qu'il frappe quelqu'un. » Peut-être qu'à ce moment-là les renseignements peuvent être considérés comme une arme. Mais sinon, ce n'est pas le cas. C'est le principal effort qui a été fait pour élargir cela. Ce qu'il nous a fallu examiner, ce sont ces zones grises. À partir de quand un refus de service qui ne détruit rien et ne coûte aucune vie devient-il un acte de guerre? À partir de quand la participation d'acteurs non étatiques déclenche quelque chose qui va au-delà de mesures de mise en application des lois traditionnelles? C'est un domaine dans lequel on avance avec beaucoup de prudence. Une fois encore, nous n'avons pas beaucoup d'expérience. Il est certain que pour nous, la tradition de droit commun selon laquelle c'est l'expérience qui oriente les politiques et les lois est véritablement la meilleure à suivre. Tant que nous n'en saurons pas davantage, il sera difficile de savoir en quoi les lois existantes sont inadéquates, mais jusqu'à maintenant, la plupart des activités que nous avons vues peuvent être gouvernées par le droit international existant.

**Le sénateur Dallaire :** Lorsque Google n'en fera qu'à sa tête, d'après vous, qu'advient-il, car nous avons créé ces fonctions qui en fait nous rendent vulnérables et nous n'avons pas nécessairement toujours réagi de la meilleure façon possible? Prenez les différends entre la Bibliothèque de Harvard et Google ainsi que la position de votre gouvernement en ce qui a trait aux ouvrages épuisés et à la numérisation. Il semble qu'il n'y ait aucune structure qui soit réellement proactive. Vous êtes en mode réactif. Le niveau de complexité est énorme. Je n'ai pas toujours été d'accord avec cette proposition, mais croyez-vous que nous devrions créer une sorte de forteresse nord-américaine dans le cyberspace?

**Mr. Lewis:** To break the problem into parts, the security parts are in some ways the easier parts, because they do follow a relatively consistent pattern, especially for states, but also with non-state actors. The behaviour of these guys in using cyber as a weapon or as an attack is consistent with their behaviour in using other weapons. Where you definitely get into some difficult areas are exactly the areas you identified, the treatment of intellectual property, the treatment of privacy. In these places the problem is much more difficult.

One of the strong suggestions I would make is to try, to the extent possible, to separate these things. It is hard because there is some overlap between privacy and protection of intellectual property, but it is clear that the new technology will reshape how we think about intellectual property. It is clear that how we will treat privacy will be different because of all the information online. We do not have the rules in place to deal with this effect.

On the security side I am a little more comfortable. There is an effort to coordinate not only between the U.S. and Canada but also among other close allies like the U.S. and Australia. That is a beneficial avenue on the security side. On these other issues, privacy and trade, it is much more complicated and it will just be harder to work through them.

**Senator Nolin:** Dr. Lewis, our two countries are closely linked on critical infrastructure, so how do you describe Canada's engagement on that front towards your country?

**Mr. Lewis:** I know a fair number of people in public safety and I am pretty much convinced that they do a good job of coordinating with DHS and with the FBI. I have a pretty good knowledge of the strength of coordination.

On the intelligence side there is, as you know, close coordination and cooperation, and that appears to be working relatively well. I do not know the military side as well, so I know more the public safety, intelligence side. In some ways, those are as important, if not more important, than the military role so far.

Overall, the coordination seems to be going pretty well. I will not say there are not areas where we cannot improve it. It will be useful to think about things like joint exercises and things that we have done in the physical world and transferring them into the cyber world. Overall, this is a pretty good partnership.

**Senator Nolin:** If I may, a last question about the relationship between the federal level and the provincial level. We, too, have that problem, and I am sure they are sharing those concerns and

**M. Lewis :** Le problème se ventile en deux parties. Il y a d'abord la question de la sécurité, qui est la plus facile, car les menaces suivent une tendance relativement constante, particulièrement en ce qui concerne les États, mais aussi les acteurs non étatiques. Ils ont le même comportement, qu'ils lancent des attaques dans le cyberspace ou dans la réalité au moyen d'autres armes. Ce qui complique vraiment les choses, ce sont les enjeux tels que la propriété intellectuelle et la protection de la vie privée. Ce sont ces enjeux qui rendent le problème plus difficile à gérer.

L'une des recommandations sur lesquelles j'insisterais le plus consisterait à, dans la mesure du possible, séparer ces deux enjeux. C'est difficile, car il y a un chevauchement entre la protection de la vie privée et la protection de la propriété intellectuelle. Cependant, il est manifeste que la nouvelle technologie va façonner de nouveau la façon dont nous concevons la propriété intellectuelle. Il ne fait aucun doute que nous n'envisagerons plus la protection de la vie privée de la même façon compte tenu de tous les renseignements qui se trouvent en ligne. Des règles n'ont toujours pas été adoptées pour s'attaquer aux conséquences.

Je suis un petit peu plus à l'aise avec la question de la sécurité. On s'efforce d'assurer une coordination des interventions, non seulement entre le Canada et les États-Unis, mais également avec d'autres alliés proches, comme les États-Unis et l'Australie. Du point de vue de la sécurité, cette option est bénéfique. Quant aux autres enjeux, soit la protection de la vie privée et le commerce, ils s'avèrent beaucoup plus compliqués et difficiles à gérer.

**Le sénateur Nolin :** Monsieur Lewis, étant donné que nos deux pays sont étroitement liés en matière d'infrastructure essentielle, comment décririez-vous l'engagement du Canada à cet égard par rapport à votre pays?

**M. Lewis :** Je connais un bon nombre de personnes qui travaillent dans le milieu de la sécurité publique et je suis assez convaincu qu'ils font un bon travail de coordination avec le Département de la sécurité intérieure et le FBI. J'ai une assez bonne idée de l'efficacité de la coordination.

Pour ce qui est du renseignement, comme vous le savez, il y a une étroite coordination et collaboration qui semblent relativement bien marcher. Je ne suis pas au courant des activités sur le plan militaire, mais j'en sais davantage sur la sécurité publique et le renseignement. D'une certaine façon, ces éléments se sont avérés, jusqu'à présent, tout aussi importants, voire plus importants que l'aspect militaire.

Dans l'ensemble, la coordination semble assez efficace. Je ne dirais pas qu'il n'y a pas matière à amélioration. Il serait utile d'envisager certaines activités, comme des cyberexercices conjoints similaires à ceux qui sont organisés dans le monde réel. Dans l'ensemble, il s'agit d'un assez bon partenariat.

**Le sénateur Nolin :** Si vous le permettez, j'aimerais poser une dernière question au sujet de la relation entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux. Nous connaissons aussi

experiences with you. Where can we benefit from your experience or, vice versa, can you benefit from our experience?

**Mr. Lewis:** This is probably a place where you can help us more than we can help you, so anything you want to share, send it. It has gotten even worse here now, because they used to say state and local. I think you are ahead of us in this, too. Now they say state —

**Senator Nolin:** That was more than 10 years ago, and that was the focus of our concern in this committee at that time.

**Mr. Lewis:** It is nice that we share this problem, so any advice is welcome.

**The Chair:** Thank you so much, Dr. Lewis. We really appreciate your insight on this and your rather calm approach to some of these issues. I think that will help us think our way through this and what we might add to the debate there. I am glad we finally connected, despite whatever you did to the Chinese there that you think. Thank you so much for being with us.

We will shift our focus once again to the issue of the RCMP and the question of harassment in the RCMP. Today, we are pleased to hear from the RCMP External Review Committee. This is the second civilian review body to be heard from at this committee. Last week it was the Commission for Public Complaints Against the RCMP, with their rather extensive study.

The RCMP External Review Committee is an independent, arm's-length, labour relations tribunal that reviews grievances, disciplinary measures, discharges, demotion cases and anything that is referred to it by the RCMP and by, I think, individual members. Is that fair to say as well? Of course, some of these cases would involve harassment.

Catherine Ebbs is Chair of the RCMP External Review Committee. She was appointed, by order-in-council, under the Liberals in 2005, and her three-year term has been repeatedly renewed. You have been around for a while on this issue, and we are glad. That will give you insight. Thank you. Also joining Ms. Ebbs today is David Paradiso, Executive Director and Senior Counsel. I gather you have some opening comments to make. Please go ahead, and welcome.

le même problème, et je suis certain qu'ils vous font part de ces préoccupations et expériences. À quel égard pouvons-nous bénéficier de votre expérience, et vous de la nôtre?

**M. Lewis :** Je crois que vous pouvez probablement plus nous aider que nous pouvons vous aider, par conséquent, n'hésitez pas à nous transmettre tout renseignement que vous voulez communiquer. Les choses se sont empirées maintenant, parce qu'auparavant on envisageait la question du point de vue étatique et local. Je crois que vous avez une longueur d'avance sur nous à cet égard également. Dorénavant, ils envisagent la question du point de vue étatique...

**Le sénateur Nolin :** Ce changement a eu lieu il y a plus de 10 ans, et le comité était préoccupé par cette question à cette époque.

**M. Lewis :** C'est une bonne chose que nous ayons ce problème en commun, par conséquent nous sommes prêts à écouter tout conseil de votre part.

**La présidente :** Merci beaucoup, monsieur Lewis. Nous apprécions grandement votre perspicacité à l'égard de cette question ainsi que votre approche assez calme par rapport à certains enjeux. Votre témoignage éclairera nos réflexions et permettra sans doute d'alimenter le débat. Je suis ravie que nous ayons fini par nous rejoindre, malgré ce que vous croyez avoir pu faire aux Chinois. Je vous remercie chaleureusement d'avoir été des nôtres.

Nous allons maintenant revenir à la question du harcèlement sexuel au sein de la GRC. Aujourd'hui, nous avons l'honneur de recevoir le Comité externe d'examen de la GRC. Il s'agit du deuxième organe civil d'examen à être entendu par le comité. La semaine dernière, nous avons entendu des représentants de la Commission des plaintes du public contre la GRC qui nous ont fait part de leur étude plutôt exhaustive.

Le Comité externe d'examen de la GRC constitue un tribunal des relations de travail indépendant qui examine les griefs, mesures disciplinaires, renvois et démissions ainsi que toute autre cause référée par la GRC et par, si je ne m'abuse, les membres également. Est-ce juste? Bien sûr, certaines de ces causes portent sur le harcèlement.

Catherine Ebbs est la présidente du Comité externe d'examen de la GRC. Elle a été nommée à ce poste par décret sous les libéraux en 2005 et son mandat de trois ans a été constamment renouvelé. Vous avez donc travaillé sur le dossier depuis un certain temps, et nous en sommes heureux. Vous avez donc une connaissance approfondie du sujet. Je vous remercie d'être venue. Mme Ebbs est accompagnée de M. David Paradiso, directeur exécutif et avocat principal. Je présume que vous avez une déclaration préliminaire. Je vous souhaite donc la bienvenue et vous cède la parole.

[Translation]

**Catherine Ebbs, Chair, RCMP External Review Committee:** Madam Chair and distinguished members of the committee, thank you for having invited me to speak before you today. I am pleased to have the opportunity to explain the mandate of the RCMP External Review Committee, the extent of its powers and the reasons for its creation and its functions.

[English]

The RCMP External Review Committee, or ERC, was created in 1986 to provide RCMP management and their regular and civilian members with an independent, arms-length labour relations tribunal. For almost 25 years, the ERC has provided the RCMP with an objective and neutral service. We also offer the general public a unique window into the labour dispute mechanisms of the RCMP.

Because the RCMP is the only non-unionized police force in Canada, the ERC's independence from the internal processes is essential to ensuring that grievances and disciplinary rulings are examined in a fair and completely neutral manner.

[Translation]

Our committee plays an important role in maintaining public confidence in the RCMP and ensures that it respects the law and human rights in labour relations. Our committee's mandate is to review grievances, disciplinary and discharge and demotion cases referred to it by the RCMP and then present recommendations to the RCMP commissioner.

[English]

We conduct a full, impartial review. In all grievance, discipline, discharge and demotion matters referred to it, the ERC bases its review on the record before it. This includes all of the original documents, submissions of the parties and the decision made.

In this respect, we operate somewhat like a Court of Appeal as we only conduct our review on the record of evidence. However, unlike an appeal court, our reports are not rulings, only recommendations; our word is not law.

We prepare recommendations and findings that are given to the parties, as well as to the commissioner of the RCMP. The law requires that the commissioner consider our recommendations, but he is not bound by law to accept them. The RCMP commissioner has the final say in all cases.

[Français]

**Catherine Ebbs, présidente, Comité externe d'examen de la GRC :** Madame la présidente et distingués membres du comité, je vous remercie de m'avoir invitée à prendre la parole devant vous aujourd'hui. Je me réjouis d'avoir la possibilité d'expliquer le mandat du Comité externe d'examen de la GRC, l'étendue de ses pouvoirs et les raisons justifiant sa création et ses fonctions.

[Traduction]

Le Comité externe d'examen de la GRC, le CEE, a été créé en 1986 pour donner à la direction de la GRC ainsi qu'aux membres civils et réguliers un tribunal des relations de travail indépendant et autonome. Le comité a donc offert un service impartial et neutre à la GRC depuis 25 ans. Nous permettons également au grand public de connaître de façon exclusive les mécanismes de règlement de différends en matière de relation de travail au sein de la GRC.

Étant donné que la GRC est le seul service de police non syndiqué au Canada, l'indépendance de notre comité par rapport au processus interne est essentielle pour garantir que les décisions en matière de griefs et de mesures disciplinaires sont prises à la suite d'un examen équitable, exhaustif et impartial.

[Français]

Notre comité joue un rôle important dans le maintien de la confiance du public à l'égard de la GRC et veille à ce que celle-ci respecte la loi et les droits de la personne dans les relations de travail. Notre comité a pour mandat d'examiner les griefs, les mesures disciplinaires et les cas de renvoi et de rétrogradation qui sont portés à son attention par la GRC et de présenter ensuite des recommandations au commissaire de la GRC.

[Traduction]

Nous effectuons un examen complet et impartial du dossier. Dans tous les cas de griefs, de mesures disciplinaires, de congédiements et de démissions dont nous sommes saisis, notre examen s'effectue en étudiant le dossier. Nous nous penchons donc sur tous les documents originaux et les mémoires soumis par les parties avant de rendre une décision.

À cet égard, on peut considérer que notre façon de faire est similaire à un tribunal d'appel, car notre examen ne porte que sur la preuve documentaire. Toutefois, contrairement à un tribunal d'appel, les rapports que nous produisons ne constituent pas des jugements, mais bien des recommandations. Notre opinion n'a pas force de loi.

Nous rédigeons des recommandations et des constatations qui sont remises ensuite aux parties ainsi qu'au commissaire de la GRC. D'après la loi, le commissaire doit tenir compte de nos recommandations, mais il n'est pas tenu de les suivre. Dans tous les cas, le commissaire de la GRC a le dernier mot.



Historically, the Commissioner of the RCMP's acceptance rate of ERC recommendations is in the range of approximately 85 per cent. If the commissioner decides not to follow them, the commissioner is required to explain, in writing, the reasons why our recommendations were not followed.

[Translation]

Workplace harassment cases, whether it is sexual harassment or another type, are a major concern for each of us.

[English]

In its 25-year history, 117 cases related to harassment have been referred to the ERC for review. Of those, 7 cases related to sexual harassment. These 117 cases dealt with such subjects as alleged abuse of authority, on-the-job pranks and peer-to-peer bullying, as well as sexual harassment.

I would like to stress that it is the ERC's view that workplace harassment of any kind must be dealt with in a manner that is both timely and fair. Those with the responsibility for dealing with complaints need to be fully trained, and there must be consistency in how the complaints are managed across all regions of the country.

We believe the focus should be on prevention, early detection and intervention as a way of limiting all harassment.

To most of us, the RCMP is a national institution and one of the world's best-known police forces. For the thousands of regular members, civilian members and public servants, it is also their workplace.

We know that the quality of the work environment has a direct impact on the quality of the services rendered. For 25 years, the ERC has added objectivity and clarity to the resolution of workplace disputes within the RCMP. Now more than ever, an independent, outside vision is crucial to assuring both management and members that the internal processes are solid and to assuring Canadians that the RCMP takes its employer responsibilities seriously.

[Translation]

Thank you for your attention and I am now ready to answer your questions.

[English]

**The Chair:** Thank you. That was very clear. Just to focus in on this, anyone can come? If a decision has been taken, or perhaps not taken, inside the organization, a person involved can come to you?

**Ms. Ebbs:** No, it is not quite like that.

Historiquement, dans 85 p. 100 des cas, le commissaire a accueilli favorablement les recommandations formulées par notre comité. Si le commissaire décide de ne pas y souscrire, il est tenu de s'expliquer par écrit.

[Français]

Les cas de harcèlement en milieu de travail, qu'il s'agisse de harcèlement sexuel ou autre, constituent une préoccupation importante pour chacun d'entre nous.

[Traduction]

Au cours de ses 25 ans d'histoire, notre comité a été saisi de 117 cas de harcèlement pour examen. De ce nombre, sept cas portaient sur le harcèlement sexuel. Tous ces 117 cas comprenaient des accusations d'abus de pouvoir, de mauvaises plaisanteries en milieu de travail, d'intimidation par les pairs ainsi que de harcèlement sexuel.

J'aimerais souligner que d'après notre comité, tout incident de harcèlement en milieu de travail doit être géré de façon rapide et juste. Les responsables du traitement des plaintes doivent être formés adéquatement et il doit y avoir une uniformité dans la façon de traiter les plaintes dans toutes les régions du pays.

Nous estimons qu'il faut mettre l'accent sur la prévention, la détection précoce et l'intervention pour limiter tous les incidents de harcèlement.

Pour la plupart d'entre nous, la GRC constitue une institution nationale ainsi que l'un des services de police les mieux connus du monde. Pour les milliers de membres réguliers, de membres civils et de fonctionnaires, la GRC représente aussi un milieu de travail.

Nous savons que la qualité du milieu de travail se répercute directement sur la qualité des services rendus. Pendant 25 ans, notre comité a ajouté une impartialité et une clarté à la résolution des conflits en milieu de travail au sein de la GRC. Maintenant plus que jamais, une perspective indépendante et externe est essentielle pour garantir tant à la direction qu'aux membres que les processus internes sont solides et pour rassurer les Canadiens du fait que la GRC prend ses responsabilités d'employeur au sérieux.

[Français]

Je vous remercie de votre attention et je suis maintenant disposée à répondre à vos questions.

[Traduction]

**La présidente :** Merci. C'était très clair. J'aimerais obtenir une précision : n'importe qui peut s'adresser à vous? Si une décision est prise, ou non, au sein de l'organisation, l'une des parties intéressées pourra avoir recours à votre comité?

**Mme Ebbs :** Non, cela ne fonctionne pas vraiment de cette façon.

**The Chair:** Okay. A decision has to be taken at some level?

**Ms. Ebbs:** We are a labour relations body, so in grievances, discipline, discharge and demotion, there has been a process that has gone on internally, and a decision has been made. At that point, that decision can be appealed to the commissioner. The commissioner is then obligated by law to refer the case to us, and we do our analysis and provide findings and recommendations.

**The Chair:** If something did not qualify as a grievance or was rejected at an earlier stage, can they come to you?

**Ms. Ebbs:** There are types of grievances that are referred to us, and, if there is an appeal of those grievances, then the case is referred to us.

[Translation]

**Senator Dallaire:** You say you received 117 complaints related to workplace harassment in the 25 years the RCMP External Review Committee has existed?

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Dallaire:** How many have there been in recent years?

**Ms. Ebbs:** Regarding workplace harassment cases, we receive more complaints today than five years ago. I don't know if we have the exact answer to your question.

**Senator Dallaire:** I just wanted to know the trend. How many cases in total have been reviewed during the committee's 25 years of existence?

**David Paradiso, Executive Director and Senior Counsel, RCMP External Review Committee:** About 835.

**Senator Dallaire:** About 835; so about one eighth concern harassment cases; and there has been an increase in recent years in this area.

[English]

In the analysis of the complaints that you do, do you actually hear the people who are bringing forward the problem, or is it a paper analysis that you do with regard to studying the dossier?

**Ms. Ebbs:** The process is that when a file is referred to the committee, we get the complete record. That includes everything that has taken place at the first level — written submissions of the parties. Generally speaking, we conduct the review based on the review of the file without a hearing. The act allows for the ERC to hold a hearing if it feels that is necessary. However, historically it has been very rare for the ERC to use that power to hold a

**La présidente :** Très bien. Il faut d'abord qu'une décision soit prise à un certain échelon?

**Mme Ebbs :** Nous sommes un organe spécialisé dans les relations de travail, c'est-à-dire les griefs, les mesures disciplinaires, les congédiements et les rétrogradations. Il faut d'abord qu'il y ait eu un processus à l'interne et qu'une décision ait été prise. Par la suite, la décision peut faire l'objet d'un appel auprès du commissaire. Le commissaire est alors obligé, en vertu de la loi, de nous renvoyer le dossier pour que nous effectuions l'analyse en vue de présenter des conclusions et des recommandations.

**La présidente :** Si un grief est jugé irrecevable ou s'il est rejeté dès les premières étapes, le plaignant peut-il vous soumettre son cas?

**Mme Ebbs :** Il y a certains types de griefs qui nous sont renvoyés et, si un appel est interjeté à l'égard de ces griefs, le dossier nous est soumis.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Madame, vous avez dit avoir reçu 117 plaintes pour des cas de harcèlement en milieu de travail depuis les 25 ans d'existence du comité externe d'examen de la GRC?

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Dallaire :** Combien y en a-t-il eu dans les dernières années?

**Mme Ebbs :** Concernant des cas de harcèlement en milieu de travail, nous recevons davantage de plaintes aujourd'hui qu'il y a cinq ans. Je ne sais pas si nous avons la réponse exacte à votre question.

**Le sénateur Dallaire :** Je voulais simplement connaître la tendance. Combien de cas présentés au total ont-ils été traités durant cette période de 25 ans d'existence du comité?

**David Paradiso, directeur exécutif et avocat principal, Comité externe d'examen de la GRC :** Environ 835.

**Le sénateur Dallaire :** Environ 835, donc environ un huitième concernant des cas de harcèlement; et il y a une augmentation depuis les dernières années à ce sujet.

[Traduction]

Dans le cadre de l'analyse d'une plainte, est-ce que vous entendez effectivement les plaignants ou s'agit-il uniquement d'une étude du dossier sur papier?

**Mme Ebbs :** Lorsqu'une plainte est renvoyée au comité, nous recevons le dossier complet. Cela comprend les documents concernant tout ce qui s'est passé au premier échelon, c'est-à-dire les mémoires soumis par les parties. En général, nous effectuons l'examen en fonction du dossier, sans la tenue d'une audience. La loi permet à notre comité de tenir une audience s'il estime que cela est nécessaire. Toutefois, historiquement, le

hearing because up until now the records we have received from the RCMP are very thorough and there is really no need for any additional information.

**Senator Dallaire:** I have one last question because we have some number crunching here. Of the 117 cases that you have had, how many of the recommendations you have given have not been accepted by the commissioner?

**Mr. Paradiso:** I do not have that at my fingertips, but it is something we can find.

**The Chair:** How did that compare to the 85 per cent you said that were accepted?

**Ms. Ebbs:** That is in relation to all of our cases, so in relation to those 117, we could definitely find out for you. We do not have it today.

**Senator Plett:** I am sorry that I did not quite understand the explanation to the question the chair asked. How do you get the cases? Are there different ways of getting the cases? I heard you say that if there is an appeal on the commissioner's recommendation or decision, you then hear the case. Is that correct? What are the different ways you get cases?

**Ms. Ebbs:** I will use a grievance related to harassment as an example. Once a decision is made internally on whether a harassment complaint is founded, either the person who made the harassment complaint or the person who has been accused of harassment could grieve that decision. There is a grievance and they will look at what happened during the harassment complaint process and decide whether they agree or disagree with what is done. The parties then have the possibility of appealing the decision made on the grievance to the commissioner. It is at that stage that the case would be referred to us.

There is no discretion. The act says a harassment grievance will be referred to the ERC. We will conduct our review and provide findings and recommendations to the commissioner that he is bound to consider.

**Senator Plett:** He is bound to consider, but does not have to accept?

**Ms. Ebbs:** He does not have to accept, but if he does not, he has to give his reasons why.

**Senator Plett:** That is the number you will get for us as to how many he accepted?

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Plett:** At the end of your presentation you said it would be good to detect or to have early prevention mechanisms in place. Could you elaborate? Who would detect possible harassment? How do you see this happening?

comité a rarement exercé ce pouvoir, car jusqu'à présent, les dossiers qui nous sont transmis de la GRC sont exhaustifs et il n'y a aucun besoin de compléments d'information.

**Le sénateur Dallaire :** J'ai une dernière question qui porte sur vos statistiques. Sur les 117 cas que vous avez traités, combien de fois le commissaire a-t-il rejeté les recommandations que vous aviez formulées?

**M. Paradiso :** Je n'ai pas ces données en main, mais nous pourrions les trouver.

**La présidente :** Vous avez dit que, dans 85 p. 100 des cas, les recommandations avaient été acceptées; alors, comment cela se compare-t-il à ce taux?

**Mme Ebbs :** Cette donnée a trait à toutes nos causes; donc, par rapport aux 117 dossiers, nous pourrions certainement trouver cette statistique pour vous. Mais je ne l'ai pas en main aujourd'hui.

**Le sénateur Plett :** Je suis désolé, mais je n'ai pas très bien compris l'explication se rattachant à la question posée par la présidente. Comment les dossiers vous sont-ils renvoyés? Y a-t-il différentes façons de procéder? Si j'ai bien compris, une cause peut vous être renvoyée s'il y a appel de la recommandation ou de la décision prise par le commissaire, n'est-ce pas? Quelles sont les différentes façons de vous soumettre les dossiers?

**Mme Ebbs :** Je vais vous donner comme exemple un grief en matière de harcèlement. Après qu'une décision a été prise à l'interne sur le bien-fondé d'une plainte de harcèlement, le plaignant ou la partie mise en cause peut déposer un grief pour contester la décision. Dans le traitement de ce grief, on étudie le processus de traitement de la plainte pour harcèlement en vue de maintenir ou de rejeter la façon dont la plainte a été traitée. Ensuite, les parties ont la possibilité d'en appeler de la décision rendue au sujet du grief par le commissaire. C'est à ce moment que le dossier nous est renvoyé.

Aucun pouvoir discrétionnaire ne s'applique. La loi établit qu'un grief pour harcèlement doit être renvoyé au Comité d'examen externe de la GRC. Nous effectuons notre examen et transmettons nos conclusions et recommandations au commissaire qui, à son tour, est forcé d'en tenir compte.

**Le sénateur Plett :** Il est forcé d'en tenir compte, mais il n'est pas obligé d'y souscrire?

**Mme Ebbs :** Il n'est pas obligé d'y souscrire, mais s'il ne le fait pas, il doit s'expliquer.

**Le sénateur Plett :** Vous allez donc nous transmettre plus tard le nombre de fois où il a accepté les recommandations?

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Plett :** À la fin de votre déclaration, vous avez dit qu'il serait bon d'établir des mécanismes de détection ou de prévention précoce. Pouvez-vous nous en dire davantage? Comment peut-on détecter la possibilité de harcèlement? Comment ce mécanisme se traduirait-il dans la réalité?

**Ms. Ebbs:** I have listened with interest to the appearances that the commissioner and other members of the RCMP have made to talk about some of their work in improving the systems that exist right now. The cases we see are obviously difficult because they have not been resolved, have gone all the way through the different steps and ended up in appeal. I see that the longer it takes to resolve a dispute like that, the harder it is to ever get a resolution that is acceptable to the parties. That is why we say that.

Even the policies that exist now really stress that as soon as there is an issue with workplace harassment, it needs to be dealt with right away. It is usually dealt with by the more immediate supervisors. The person who feels harassed has a responsibility, I guess you could say, to make their concerns known, and then hopefully there are mechanisms in place that allow those parties to sit down and try to work it out informally before it would get to the point of a more formal process.

**Senator Plett:** Okay. I think I understand. The detection is that as soon as someone has suggested they have been harassed, something happens very quickly as opposed to someone seeing potential harassment coming forward?

**Ms. Ebbs:** Actually, in the Treasury Board policy, it does say that managers are supposed to be aware of what is going on. Even if there is not an actual complaint made, if they see some kind of workplace harassment they are supposed to try to deal with it.

**Senator Plett:** Perhaps this is not out there, and if it is, you can provide us with a number. We have said that the RCMP is an organization where there is a chain of command. It is not your typical office situation. Sometimes things could be perceived as bullying — and certainly would be bullying in a regular office — but may not be in the RCMP. Do you have a statistic as to how many cases you would get where you would perhaps determine that it was not bullying, but rather a sergeant giving a constable an order that was perceived as bullying?

**Ms. Ebbs:** I do not have those specific numbers. Those would be cases where we would have recommended that the commissioner find the allegation of harassment was not established or unfounded. I do not have numbers for that. However, I would say that is a very important reason, when there is an allegation of harassment, why it should be studied very thoroughly and that the whole context is crucial for the decision makers to understand when making a decision about harassment.

**Senator Mitchell:** This is such an important issue, and you have really captured some of its consequences and implications. I am interested in knowing what constitutes a grievance. When Sergeant Ray was charged or accused of exposing himself, for

**Mme Ebbs :** J'ai écouté avec intérêt les témoignages du commissaire et des autres membres de la GRC qui ont discuté de leurs efforts pour améliorer les systèmes actuels. Les causes qui remontent jusqu'à nous sont manifestement difficiles, car elles n'ont pas été résolues, mais elles ont passé par différentes étapes et ont fait l'objet d'un appel. Je constate que plus il faut du temps pour régler un différend, plus il est difficile d'en arriver à une résolution qui soit acceptable pour toutes les parties. Cela explique notre affirmation.

Même les politiques en place actuellement insistent sur le fait que dès qu'il y a un incident de harcèlement en milieu de travail, on doit s'en occuper immédiatement. En général, ce sont des superviseurs immédiats qui sont responsables de régler le problème. La personne qui se sent harcelée a la responsabilité, si je peux m'exprimer ainsi, de faire part de ses préoccupations; par la suite, heureusement, il y a des mécanismes en place qui permettent aux parties de s'asseoir et d'essayer de trouver une solution à l'amiable avant d'en arriver à un processus officiel.

**Le sénateur Plett :** Très bien, je crois comprendre. La détection signifie que dès qu'une personne laisse entendre qu'elle a été victime de harcèlement, il faut réagir très rapidement. Il ne s'agit pas de dénoncer le fait que du harcèlement pourrait avoir lieu?

**Mme Ebbs :** En fait, d'après la politique du Conseil du Trésor, les gestionnaires sont censés être au courant de ce qui se passe. Même lorsqu'aucune plainte n'est réellement formulée, s'ils sont témoins d'un quelconque incident de harcèlement en milieu de travail, ils sont censés intervenir pour essayer de régler le problème.

**Le sénateur Plett :** Je ne sais pas si vous avez des données là-dessus, mais le cas échéant, j'aimerais que vous nous transmettiez des chiffres. Nous avons établi que la GRC constitue une organisation dotée d'une chaîne de commandement. Ce n'est pas ce qu'on a l'habitude de voir dans les bureaux. Parfois, certains incidents qui pourraient être perçus comme de l'intimidation — et ce serait le cas dans un bureau ordinaire — risquent de ne pas l'être à la GRC. Avez-vous des données sur le nombre de cas où vous auriez déterminé qu'il ne s'agissait pas d'intimidation, mais plutôt d'une situation où un sergent donne à un agent de police un ordre qui aurait été perçu comme de l'intimidation?

**Mme Ebbs :** Je n'ai pas de données précises à ce sujet. Nous avons eu des cas où nous avons recommandé au commissaire de déterminer que l'allégation de harcèlement n'était pas fondée. Je n'ai pas de chiffres là-dessus. Toutefois, je tiens à préciser qu'en cas d'allégation de harcèlement, il y a toujours une raison très importante pour laquelle l'incident devrait être étudié de façon très approfondie en tenant compte du contexte élargi. C'est essentiel pour que les décisionnaires comprennent ce qu'il en est avant de rendre une décision sur une plainte pour harcèlement.

**Le sénateur Mitchell :** Cette question est si importante, et vous avez bien saisi certaines des conséquences et ramifications qui s'y rattachent. J'aimerais savoir ce qui, d'après vous, constitue un grief. Lorsque le sergent Ray a été accusé de grossière indécence,

example, I know there are tribunals. That went to a tribunal that was reviewed by three officers. Now, would that ruling be eligible for appeal to the commissioner?

**Ms. Ebbs:** Thank you for that question. It is a bit of a complicated system. Our mandate covers different types of labour relations decisions. What you are referring to is the discipline process, where the RCMP feels that there has been misconduct on the part of a member. There is a very formal process that is instigated, which ends up in a hearing before three adjudication board members. That decision, if appealed, comes to us for our findings and recommendations before the commissioner makes his decision.

That is different from grievances. Grievances that could be related to harassment are a whole other process.

**Senator Mitchell:** However, they could be appealed as well?

**Ms. Ebbs:** Yes. There are certain categories of grievances that are referred to us and they include harassment grievances.

**Senator Mitchell:** Let us say, in the case I mentioned, that the commissioner did not like the outcome and he thought the man should have been fired, could he appeal that to you, or does it have to be appealed to him before he can appeal it to you?

**Ms. Ebbs:** No, the way the steps work is that the decision is made by the adjudication board. If the member decides to appeal, it is an appeal to the Commissioner of the RCMP, but as the middle step, we provide our findings and recommendations to the commissioner. When the commissioner makes his decision, it is the final step in the process.

**Senator Mitchell:** Perhaps I did not explain it properly. There is a ruling by the tribunal and this person was not fired. It is breathtaking that he was not, but he was not. He is not going to appeal it because he got off. There is no person on the other side, the person who was there when he did this. Therefore, she would not have had status to appeal it to the commissioner. It is done.

Maybe the commissioner says, "I asked you to fire him," which he says he did. Could he not then say, "I am going to take it and I will appeal it to your group"?

**Ms. Ebbs:** No.

**Senator Mitchell:** He could not do that?

**Ms. Ebbs:** No.

**Senator Mitchell:** In this case, there would be no one to appeal it to because he got off.

par exemple, un tribunal a été saisi de la question. Ce tribunal était composé de trois officiers. En l'espèce, la décision rendue pourrait-elle faire l'objet d'un appel auprès du commissaire?

**Mme Ebbs :** Je vous remercie de votre question. Le système est un peu compliqué. Notre mandat porte sur différents types de décisions relatives aux relations de travail. Vous venez de faire référence au processus disciplinaire qui est prévu pour les cas où la GRC estime qu'il y a eu inconduite de la part d'un membre. Il s'agit d'un processus très officiel qui mène à une audience devant un comité d'arbitrage. Si l'une des parties en appelle de la décision rendue par le comité d'arbitrage, le dossier nous est transmis pour que nous présentions des conclusions et des recommandations au commissaire afin d'éclairer sa décision.

Ce processus est différent de celui qui se rattache au grief. Ainsi, des griefs pouvant porter sur le harcèlement constituent un processus tout à fait différent.

**Le sénateur Mitchell :** Par contre, il y a bel et bien une possibilité d'appel également?

**Mme Ebbs :** Oui. Certaines catégories de griefs nous sont renvoyées et elles comprennent des cas de harcèlement.

**Le sénateur Mitchell :** Reprenons l'exemple dont j'ai fait mention. Disons que le commissaire n'est pas satisfait des résultats et estime que l'employé aurait dû être congédié; peut-il interjeter appel auprès de votre comité, ou doit-il d'abord avoir reçu une demande d'appel avant qu'il ne puisse vous renvoyer le dossier?

**Mme Ebbs :** Non, il faut d'abord que la décision soit prise par le comité d'arbitrage. Si un membre décide d'en appeler de la décision du comité d'arbitrage, il doit le faire auprès du commissaire de la GRC, mais à titre d'étape intermédiaire, nous formulons des conclusions et des recommandations au commissaire. Lorsque le commissaire rend sa décision, c'est l'étape finale du processus.

**Le sénateur Mitchell :** Peut-être que je ne me suis pas bien exprimé. Le tribunal avait décidé de ne pas renvoyer l'employé. C'est renversant qu'il n'ait pas été congédié, mais il ne l'a effectivement pas été. Manifestement, l'employé ne va pas en appeler de cette décision, puisqu'il s'en est bien tiré. Or, de l'autre côté, il n'y a personne. La personne présente au moment de l'incident n'aurait pas le droit d'interjeter appel auprès du commissaire. C'est donc terminé.

Peut-être que le commissaire peut dire : « Je vous ai demandé de le congédier. » C'est d'ailleurs ce qu'il a affirmé avoir fait. Ne pourrait-il pas ensuite interjeter appel auprès de votre groupe?

**Mme Ebbs :** Non.

**Le sénateur Mitchell :** N'a-t-il pas cette possibilité?

**Mme Ebbs :** Non.

**Le sénateur Mitchell :** En l'espèce, personne ne peut interjeter appel, car il s'en est tiré.

**Ms. Ebbs:** Basically that is true, except I would add that, at the first stage, when the adjudication board makes their decision on whether the allegation of wrongdoing is established, if the board finds that the allegation is not established, the appropriate officer does have the option of appealing a decision that an allegation is not established.

The member can appeal a decision that the allegation was established, and the member can appeal the sanction.

**Senator Mitchell:** We have been told that Bill C-42 will give the commissioner a power he did not have before, which would be to fire people. Who is firing people now? Clearly, you get referred to you cases of people who were fired who did not want to be fired, so why can anyone fire but not the commissioner?

**Ms. Ebbs:** I am not sure in what context the commissioner made that statement. I really cannot respond to it.

**Senator Mitchell:** Can he fire people?

**Ms. Ebbs:** I am familiar only with the discipline system. The discipline system requires a process where the member has a right to be heard and a right to defend himself or herself before a decision is made. Then the decision is made by the adjudication board, and that can be appealed to the commissioner.

I am not sure in what context the commissioner is talking about firing people.

**The Chair:** We were talking with him at an earlier stage about Bill C-42, and he was talking about how difficult it was for him because of the process that you have now described. It is not like he can wake up in the morning and say, "Okay, you are out of here." There is a process.

[Translation]

**Senator Boisvenu:** If I understand your presentation correctly, you come in at the end of the process, right?

**Ms. Ebbs:** Yes. At the second level, if you will.

**Senator Boisvenu:** After you, really, there are not any other appeal or complaint management bodies.

**Ms. Ebbs:** No. The commissioner's decision is the final decision internally. After that, a member can turn to the Federal Court, but the committee is the last step internally.

**Senator Boisvenu:** Correct me if I am wrong, Madam Chair, but our committee's goal is to improve the process, right?

**Mme Ebbs :** C'est essentiellement vrai, mais j'ajouterais qu'à la première étape, lorsque le comité d'arbitrage rend sa décision sur les allégations d'inconduite, si le comité estime que l'allégation n'est pas fondée, l'officier en cause a l'option d'interjeter appel de la décision sur le bien-fondé d'une allégation.

Le membre peut interjeter appel que s'il a été déterminé que l'allégation est fondée. Il peut également interjeter appel de la sanction.

**Le sénateur Mitchell :** On nous a dit que le projet de loi C-42 donnerait au commissaire un pouvoir dont il ne disposait pas auparavant, c'est-à-dire le pouvoir de congédier des employés. À l'heure actuelle, qui s'occupe des congédiements? Manifestement, votre comité est saisi de cas où des employés ont été renvoyés sans le vouloir. Comment se fait-il que tout le monde puisse congédier des employés, sauf le commissaire?

**Mme Ebbs :** Je ne suis pas certaine du contexte dans lequel le commissaire a fait cette déclaration. Je ne peux répondre à votre question.

**Le sénateur Mitchell :** Est-ce que le commissaire peut congédier des employés?

**Mme Ebbs :** Seul le régime disciplinaire m'est familier. Le régime disciplinaire établit un processus dans le cadre duquel le membre a le droit d'être entendu et de se défendre avant qu'une décision ne soit prise. La décision est ensuite prise par le comité d'arbitrage et peut faire l'objet d'un appel auprès du commissaire.

Je ne sais pas à quelle circonstance faisait allusion le commissaire lorsqu'il parlait de congédiement.

**La présidente :** Nous lui avons parlé du projet de loi C-42 à une étape précédente. Il avait expliqué à quel point c'était difficile pour lui de renvoyer des employés, compte tenu du processus que vous venez tout juste de décrire. Ce n'est pas comme s'il pouvait se réveiller un matin et déclarer : « Bon, ça va, vous êtes viré. » Il y a tout un processus à suivre.

[Français]

**Le sénateur Boisvenu :** Si je comprends bien votre présentation, vous intervenez à la fin du processus, n'est-ce pas?

**Mme Ebbs :** Oui. Au deuxième palier, si on peut dire.

**Le sénateur Boisvenu :** Après vous, dans le fond, il n'y a pas d'autres instances d'appel ou de gestion des plaintes.

**Mme Ebbs :** Non. La décision du commissaire est la décision sans appel à l'interne. Ensuite, un membre peut se tourner vers la Cour fédérale, mais c'est la dernière étape à l'interne.

**Le sénateur Boisvenu :** Vous me corrigerez, madame la présidente, mais notre comité a pour but d'améliorer le processus, c'est cela?

You are at the end of the tunnel or the process, so you have seen all of the stages preceding the complaint or the crisis, all of the management stages. You have seen them because you come in at the end of the process. And you have been the chair for a number of years.

I did not hear any recommendations in your presentation. You provide statistics on the situation. Do you have proposals to make to improve the complaint management process, given that you come in at the end of the process and that you have seen it for years? Where are there shortcomings or flaws in the process?

**Ms. Ebbs:** I think what is essential is to have the resources and the means at the beginning of the process to try to help the parties resolve their dispute informally, without there being a complaint or a formal process. I think that should be the priority. In addition, I think it is important to have a training system.

**Senator Boisvenu:** When you talk about resources at the beginning of the process, do you mean that the initial procedure for an employee who complains or the initial procedure for a complaint is not effective or good enough and that it should be looked at again?

**Ms. Ebbs:** No. What I mean is that from the start of the process, if a member believes that someone else is a victim of harassment, trained people could help that person understand his or her options and direct the member toward an informal dispute resolution process. That is what I mean. Resource persons could be there for the member who wants to know what he or she can do in that situation.

**Senator Boisvenu:** That was my question to the deputy commissioner last week. I wanted to know if, when an employee wants to file a complaint, there is an initial procedure to encourage and support the employee or if the employee is more or less left on his or her own?

**Ms. Ebbs:** According to existing policies, each department, including the RCMP, is supposed to have resource persons to inform members of their options and help them. That currently exists at the RCMP. But I think that is what he wants to improve. It is one of the parts of the process leading to an improvement.

**Senator Boisvenu:** The process has existed for a long time — 1986, so nearly 25 years.

**Ms. Ebbs:** Twenty-five years, yes.

**Senator Boisvenu:** Has there been an assessment of RCMP staff's degree of satisfaction with this model? Have employees been able to contribute to proposals or recommendations?

**Ms. Ebbs:** We have not done a survey, if that is what you mean.

Vous êtes au bout du tunnel ou du processus, donc vous avez vu toutes les étapes préalables à la plainte ou à la crise, toutes les étapes de gestion. Vous les avez vues parce que vous intervenez à la fin du processus. Et vous êtes assise dans le siège depuis quelques années.

Dans votre présentation, je n'ai pas entendu de recommandations. Vous avez fait un constat statistique des événements. Est-ce que vous avez des propositions à faire pour améliorer le processus de gestion de plaintes, étant donné que vous intervenez à la fin du processus et que vous voyez cela depuis des années? Où peut-il y avoir des manquements, des faiblesses dans le processus?

**Mme Ebbs :** Je crois que ce qui est primordial, c'est d'avoir les ressources et les moyens au début du processus pour essayer d'aider les parties à régler leur différend de façon informelle, sans qu'il y ait une plainte ou un processus formel. Je pense que cela devrait être la priorité. Également, je pense que c'est bien important qu'il y ait un système de formation.

**Le sénateur Boisvenu :** Quand vous parlez de ressource au début du processus, voulez-vous dire que la structure d'accueil de l'employé qui se plaint ou la structure d'accueil de la plainte n'est pas assez efficace ou performante et qu'il faudrait la revoir?

**Mme Ebbs :** Non. Ce que je veux dire, c'est que dès le début du processus, si un membre croit que quelqu'un d'autre est victime de harcèlement, des personnes formées pourraient l'aider à comprendre ses options, diriger le membre vers un processus de règlement de différends informel. C'est ce que je veux dire. Des personnes ressources pourraient être là pour le membre qui veut savoir ce qu'il peut faire dans une telle situation.

**Le sénateur Boisvenu :** C'était ma question au sous-commissaire la semaine dernière, à savoir si, effectivement, quand un employé veut déposer une plainte, y a-t-il une structure d'accueil de l'employé pour l'encourager, le soutenir ou si l'employé est laissé un peu à lui-même?

**Mme Ebbs :** Selon les politiques existantes, chaque département, y compris la GRC, est supposé avoir des personnes ressources à ce niveau pour informer les membres de leurs options et les aider. Et cela existe présentement à la GRC. Mais je crois que c'est ce qu'il veut améliorer. C'est l'une des parties du processus menant vers une amélioration.

**Le sénateur Boisvenu :** Ce processus existe depuis longtemps — 1986, donc presque 25 ans.

**Mme Ebbs :** Vingt-cinq ans, oui.

**Le sénateur Boisvenu :** Y a-t-il eu une évaluation au niveau du personnel de la GRC de leur degré de satisfaction par rapport à ce modèle? Les employés ont-ils pu contribuer à faire des propositions ou des recommandations?

**Mme Ebbs :** On n'a pas fait de sondage, si c'est ce que vous voulez dire.

**Senator Boisvenu:** The process is to manage staff complaints. We should know their point of view. Do they find the system satisfactory and do they have recommendations to improve it? It should not just come from above.

**Ms. Ebbs:** I understand your question. Every year, we meet with some members of the RCMP, especially members' representatives, and with the commissioner and managers. And from those meetings, we know that, for the most part, members are satisfied and find our role in the process to be important and crucial. We have not done a survey as such because we are too small of an organization to be able to do something like that.

[English]

**The Chair:** That is the minimum of once a year; is that what you are saying?

**Ms. Ebbs:** When we meet? There is nothing written in stone, but we do that, yes. We feel outreach is very important.

[Translation]

**Senator Nolin:** Thank you to both of you for having accepted our invitation. I would like to come back to Bill C-42, to which my colleague, Senator Mitchell, just referred. First, were you consulted on the drafting, the consideration and the development of the bill?

**Ms. Ebbs:** No.

**Senator Nolin:** Not at all?

**Ms. Ebbs:** No.

**Senator Nolin:** You saw the final version when it was tabled in Parliament.

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Nolin:** I assume you have since read it?

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Nolin:** The purpose of this bill is to — let me read a short text:

. . . simplify the RCMP's discipline and grievance systems. In the case of disciplinary files, managers [ . . . ] would be given a wider range of options to sanction members immediately.

My colleague, Senator Mitchell, spoke to it by referring, among others, to the commissioner himself.

In severe disciplinary offense cases referred to the RCMP's internal conduct board . . .

**Le sénateur Boisvenu :** Le processus, c'est pour gérer la plainte du personnel. Il faudrait connaître leur point de vue. Est-ce que le système est satisfaisant pour eux et est-ce qu'ils ont des recommandations pour l'améliorer? Il ne faut pas juste que ça vienne d'en haut.

**Mme Ebbs :** Je comprends bien votre question. Chaque année, on a des rencontres avec certains membres de la GRC, surtout les représentants des membres, et avec le commissaire et les gestionnaires. Par ces rencontres, on sait que, pour la plupart, les membres sont bien satisfaits et trouvent que notre rôle dans le processus est bien important et crucial. On n'a pas fait de sondage comme tel, parce qu'on est trop petit comme organisme pour nous permettre de faire quelque chose comme cela.

[Traduction]

**La présidente :** Donc, au moins une fois par année, n'est-ce pas?

**Mme Ebbs :** Nos rencontres? Ce n'est pas coulé dans le béton, mais oui. Nous estimons qu'il est très important d'établir un contact.

[Français]

**Le sénateur Nolin :** Merci à vous deux d'avoir accepté notre invitation. Je voudrais revenir sur le projet de loi C-42 auquel mon collègue, le sénateur Mitchell, vient de faire référence. Premièrement, avez-vous été consulté dans la rédaction, la réflexion et l'élaboration de ce projet de loi?

**Mme Ebbs :** Non.

**Le sénateur Nolin :** Pas du tout?

**Mme Ebbs :** Non.

**Le sénateur Nolin :** Vous avez vu la version finale lorsqu'elle a été déposée devant le Parlement.

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Nolin :** Je présume que vous l'avez lue depuis?

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Nolin :** Ce projet de loi vise — laissez-moi lire un petit texte :

[...] à simplifier les systèmes de mesures disciplinaires et de griefs de la GRC. Dans le cas de dossiers disciplinaires, les gestionnaires [...] disposeraient de plus d'options leur permettant de sanctionner immédiatement les employés fautifs.

Mon collègue, le sénateur Mitchell, y faisait référence en faisant référence, entre autres, au commissaire lui-même.

Dans les cas graves de faute disciplinaire renvoyés au comité interne d'examen des écarts de conduite de la GRC [...]



I think it would be a new body that would be created by Bill C-42 —

. . . only cases concerning dismissal would have a formal hearing.

My first question is simple. What are the possible consequences of the passage of Bill C-42 on the number and your work? In other words, I am basing my questions on when we formally have Bill C-42. The work we are doing within the mandate given to us by the Senate and Bill C-42 are likely to be very similar, which is why the questions focus both on the study we have been asked to do and Bill C-42.

**Ms. Ebbs:** Thank you. To begin, it is hard to tell. In your question, you raised several important elements, including, first, the number of cases we will have under the C-42 system, and also the type of case.

As you say, today there are hearings for disciplinary cases. The hearing is very formal. We even receive a transcript of those hearings. We therefore have a complete file concerning facts and submissions. That is why it is rare for the committee to want to hold its own hearings because they have all of the information they need on the case.

With the new system, files will be received in which decisions concerning discipline will have been made without a hearing.

**Senator Nolin:** Is that what we call informal files or measures?

**Ms. Ebbs:** No. Even in formal situations, there can be cases in which decisions concerning discipline will have been made without a hearing. In those cases, we will have to evaluate the information we receive to determine whether we have all of the necessary information. Otherwise, we may have to hold hearings at our level.

**Senator Nolin:** Your current role could extend to a much broader investigative role than the one you play currently.

**Ms. Ebbs:** Yes, that is possible.

**Senator Nolin:** Would it still be based on an appeal filed before the commissioner?

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Nolin:** In other words, in the disciplinary process, your role or your position will stay the same.

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Nolin:** And it will be to simply make recommendations to the commissioner?

Je pense que ce serait une nouvelle instance qui serait créée par le projet de loi C-42 —

[...] seuls les cas où on demande le congédiement feraient l'objet d'une audience formelle.

Ma première question est simple. Je veux savoir quelles sont les incidences éventuelles que l'adoption du projet de loi C-42 pourrait avoir sur le nombre et sur votre travail à vous. Autrement dit, j'anticipe mes questions sur lorsqu'on aura formellement le projet de loi C-42. Parce que le travail qu'on fait dans le cadre du mandat qui nous est confié par le Sénat est que le projet de loi C-42 risque d'être très près l'un de l'autre, c'est pour cela que les questions viennent autant sur l'examen qu'on nous demande de faire et le projet de loi C-42.

**Mme Ebbs :** Merci. C'est bien difficile de prévenir en commençant. Dans votre question, vous soulevez plusieurs éléments importants, dont, premièrement, le nombre de cas qu'on peut avoir sous le système que l'on va avoir avec le projet de loi C-42 et aussi selon le genre de cas.

Comme vous le dites, dans les cas de discipline, aujourd'hui, il y a audience. L'audience est très formelle. Nous recevons même une transcription de ces audiences. Nous avons donc un dossier complet en ce qui concerne les faits et les soumissions. C'est la raison pour laquelle il est rare que le comité veuille tenir ses propres audiences puisqu'ils ont toute l'information dont ils ont besoin sur le cas.

Avec le nouveau système, on va recevoir des dossiers dans lesquels des décisions concernant la discipline auront été prises sans qu'il y ait eu d'audience.

**Le sénateur Nolin :** C'est cela qu'on appelle les dossiers ou les mesures informels?

**Mme Ebbs :** Non. Même dans des situations formelles, il peut y avoir des cas où des décisions concernant la discipline auront été prises sans qu'il y ait eu audience. Dans ces cas, il faudra évaluer l'information que nous recevons pour déterminer si nous avons toute l'information qu'il faut sinon nous serons peut-être obligés de tenir des audiences à notre niveau.

**Le sénateur Nolin :** Votre rôle actuel pourrait s'étendre à un rôle d'enquête beaucoup plus large que celui auquel vous êtes amenée à jouer en ce moment.

**Mme Ebbs :** Oui, c'est possible.

**Le sénateur Nolin :** Cela toujours en provenance d'un appel déposé devant le commissaire?

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Nolin :** Autrement dit, dans le processus disciplinaire, votre rôle ou votre position sera toujours le même.

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Nolin :** De simplement faire des recommandations au commissaire?

**Ms. Ebbs:** It is still at the appeal level. Is that what you mean?

Regarding the number of cases we can receive, for example, if we are talking about grievance cases concerning harassment, we know that the commissioner has said that he expects to receive more complaints in this area. If they have a more effective process in which members have more confidence, it is possible that there will be more complaints, and if there are more complaints there will be more appeals that will be referred to us.

**Senator Nolin:** I want to come back to Senator Boisvenu's question regarding asking for information or opinions from staff members. Do you receive informal correspondence from RCMP members under division representatives, real members, those who, at the end of the day, you hear from when you have a complaint? Do you receive correspondence from those people? Without naming names, what do those letters tell you about your process?

**Ms. Ebbs:** It is mostly in the context of our files, because in the case of grievances, members always submit their representations to us.

**Senator Nolin:** I really mean correspondence outside of your traditional complaint and hearing process, people who write to you, members of the RCMP who tell you: "I like the work you do. This file concerns one of my colleagues." Do you receive that type of correspondence?

**Ms. Ebbs:** It is pretty rare, but we have examples.

**Senator Nolin:** Is it positive?

**Ms. Ebbs:** Yes, for the most part, but it must be said that in general, when we receive that kind of correspondence, it is to complain about the fact that it takes too long to obtain a decision. It is one of the members' concerns as well as one of our concerns.

[English]

**The Chair:** That is great. That is what I was getting at, at the beginning. Sometimes even though they are outside the process they will still send you the message.

**Senator Campbell:** For over 25 years, there are 117 cases of harassment. Why are there so many others out there that have not been reported to you or have not come to you? If I felt I was being harassed, why would I not take advantage of the ERC?

**Ms. Ebbs:** That is a very good question. I do not know the answer, but I can speculate as to parts of the answer.

First, the ERC process, as it exists now, is at the appeal level of the grievance, so a lot of steps happen before it can be referred to us. It could be that there are cases of complaints that are started

**Mme Ebbs :** Cela reste toujours au niveau de l'appel. Est-ce ce que vous voulez dire?

En ce qui concerne le nombre de cas que nous pouvons recevoir, par exemple, si on parle de cas de griefs concernant le harcèlement, nous savons que le commissaire a déjà dit qu'il s'attendait à recevoir plus de plaintes à ce sujet. S'ils ont un processus plus efficace et dans lequel les membres ont plus confiance, il est possible qu'il y ait plus de plaintes et s'il y a plus de plaintes il y aura donc plus d'appels qui nous seront renvoyés.

**Le sénateur Nolin :** Je veux revenir à la question du sénateur Boisvenu quant à la recherche d'information ou d'opinion auprès des membres du personnel. Recevez-vous de la correspondance informelle de la part des membres de la GRC situés sous les représentants divisionnaires, vraiment les membres, ceux qui, en bout de ligne, vous recevez lorsque vous avez une plainte? Recevez-vous de la correspondance de ces gens? Sans nommer de noms, qu'est-ce que ces lettres vous disent à propos de votre processus?

**Mme Ebbs :** C'est dans le contexte de nos dossiers surtout, parce que dans le cas de grief, les membres nous soumettent toujours leurs représentations.

**Le sénateur Nolin :** Je parle beaucoup plus de la correspondance à l'extérieur de votre processus traditionnel de plainte et d'audition, des gens qui vous écrivent, des membres de la GRC qui vous disent : « J'aime bien le travail que vous faites. Dans tel dossier, il s'agit d'un de mes collègues de travail. » Est-ce que vous recevez ce genre de correspondance?

**Mme Ebbs :** C'est assez rare, mais nous avons des exemples.

**Le sénateur Nolin :** C'est positif?

**Mme Ebbs :** Oui, pour la plupart, mais il faut dire qu'en général, quand nous recevons une telle correspondance, c'est pour se plaindre du fait que cela prend trop de temps pour avoir une décision. C'est une des préoccupations des membres ainsi qu'une de nos préoccupations aussi.

[Traduction]

**La présidente :** Excellent. Voilà où je voulais en venir depuis le début. Parfois, même si cela se passe à l'extérieur du processus officiel, cela permet d'envoyer un message.

**Le sénateur Campbell :** Pendant plus de 25 ans, vous avez travaillé sur 117 dossiers de harcèlement. Comment se fait-il qu'il y ait tant d'autres incidents qui n'ont pas été rapportés ou qui ne vous ont pas été renvoyés? Si je me sens victime de harcèlement, qu'est-ce qui m'empêcherait de tirer avantage du Comité externe d'examen de la GRC?

**Mme Ebbs :** C'est une excellente question. Je n'en connais pas la réponse, mais je peux essayer d'avancer quelques pistes d'explication.

Premièrement, le processus relatif à notre comité, dans sa forme actuelle, constitue un échelon d'appel dans le processus de traitement des griefs. Il y a donc beaucoup d'étapes qui doivent

and settled at an earlier stage, and therefore they would not come to us, or there are cases that are not settled, but the people have lost faith in the process and have given up because it was taking too much time. That definitely is a possibility as well. The one also that concerns me is that we know there are people who felt that they were being badly treated, who they felt they were being harassed, and they did not even make a complaint because they have that little faith in the process. I think that is very unfortunate.

**Senator Campbell:** Do we have any idea what the real numbers are on this issue, of those that were settled informally? Obviously, you cannot know those that just gave up, but of the ones that were settled informally, do you have any idea of the numbers we are talking about?

**Ms. Ebbs:** We are very limited in our window because we have the cases that come to us at the appeal level. I think that was one of the things that I remember that Mr. McPhail of CPC recommended, that the RCMP try to get more information on those levels, but we definitely are not in a position to know.

**Senator Campbell:** Would you have gotten the case of the sergeant from Alberta who was transferred to British Columbia?

**Ms. Ebbs:** If I am right in my understanding, that would have been a case where the allegation would have been found to be established, and the sanction would have been whatever happened.

**Senator Campbell:** He would not appeal?

**Ms. Ebbs:** He would not have appealed.

**Senator Campbell:** Let us go to the person that he was harassing.

**The Chair:** Can we just make sure that we are staying away from specific cases?

**Senator Campbell:** If I am the one who is being harassed and I am not satisfied with the actions that have taken place by the mounted police, where do I go? If I am the aggrieved, where do I go?

**Ms. Ebbs:** At the stage of the complaint, if the person who lodged the complaint is not satisfied with the decision at that level, then there is the grievance and then the grievance appeal to the commissioner, so that would be the route that person would take. There are also other options for people who feel harassed. If it is a matter of a human rights claim, there is the Human Rights Commission, and there are also the courts.

**Senator Campbell:** What happens if someone comes to you with a complaint of harassment, but, in fact, it is a criminal action? It goes beyond harassment. There is a possibility that this could be a criminal action. What is your involvement in any of that?

être suivies avant d'en arriver jusqu'à nous. Il se peut que certaines plaintes soient déposées et réglées aux premiers paliers et, par conséquent, elles n'aboutissent pas dans nos dossiers. Il se peut aussi que des plaintes ne soient pas réglées, mais que les employés aient perdu confiance dans le processus et qu'ils aient fini par abandonner parce que c'était trop long. Cette possibilité est bel et bien vraie. Ce qui me préoccupe également, c'est que nous savons qu'il y a des membres qui estiment avoir été victimes d'inconduite ou de harcèlement et qui ne portent même pas plainte parce qu'ils font très peu confiance au processus. Je crois que c'est très malheureux.

**Le sénateur Campbell :** Connaissons-nous le nombre exact d'affaires qui se sont réglées à l'amiable? Évidemment, vous ne savez pas combien d'entre elles ont été abandonnées, mais pour ce qui est de celles qui ont été réglées à l'amiable, avez-vous une idée du nombre?

**Mme Ebbs :** Nous avons une vision très limitée parce que nous ne voyons que les cas d'appel dont nous sommes saisis. Je pense qu'il s'agissait là d'une des recommandations de M. McPhail, de la CPP, à savoir que la GRC essaie d'obtenir davantage de renseignements sur ces autres niveaux, mais nous ne sommes pas en mesure de vous répondre.

**Le sénateur Campbell :** Avez-vous été saisi de l'affaire du sergent de l'Alberta qui a été transféré en Colombie-Britannique?

**Mme Ebbs :** Si je comprends bien, en l'espèce, l'allégation aurait été jugée fondée, et on aurait appliqué une sanction en conséquence.

**Le sénateur Campbell :** Il n'a pas interjeté appel?

**Mme Ebbs :** Non.

**Le sénateur Campbell :** Adoptons donc la perspective de la personne qu'il harcelait.

**La présidente :** Pourrions-nous éviter de parler de cas particuliers?

**Le sénateur Campbell :** Si je suis la victime de harcèlement et que je ne suis pas satisfait des mesures qui ont été prises par la GRC, vers qui dois-je me tourner? Si je suis le plaignant, à qui m'adresser?

**Mme Ebbs :** Si la personne qui a porté plainte n'est pas satisfaite de la décision à ce palier, elle peut déposer un grief et porter celui-ci en appel auprès du commissaire. Ce serait donc la voie à suivre. Il y a en outre d'autres options qui s'offrent aux personnes qui se sentent harcelées. S'il s'agit d'une plainte pour atteinte aux droits de la personne, on peut s'adresser à la Commission des droits de la personne, de même qu'aux tribunaux.

**Le sénateur Campbell :** Que se passe-t-il lorsque quelqu'un vous présente une plainte pour harcèlement, mais qu'il s'agit en fait d'une infraction criminelle? Si cela va au-delà du harcèlement, il est possible qu'il s'agisse d'un crime. Dans quelle mesure cela vous touche-t-il?

**Ms. Ebbs:** That would usually be something that would be discovered at the internal stage before it ever got to us. By the time the case came to us, that kind of issue would have been recognized and settled.

**The Chair:** They would have opted for another course of action.

**Ms. Ebbs:** Yes. "Settled" means that at the stage where the person made the complaint to begin with, or approached the supervisor or approached the staff relations representative, he or she probably would have been advised at that stage that it was an option to make a criminal complaint, and that would be a totally different process.

**Senator Nolin:** Therefore, it means that a dossier can be not in the process that could lead to you, but not being legally settled. It can be following another route. That is a possibility.

**Ms. Ebbs:** At the same time, you mean?

**Senator Nolin:** No, not at the same time. A file can start the grievance process, and then, for any kind of reason, can stop being in the internal process and be moved to the criminal, external process. That could exist.

**Ms. Ebbs:** Yes.

**The Chair:** It could move to the human rights, which is a separate stream as well.

**Ms. Ebbs:** Sometimes different processes are operating at the same time.

**Senator Nolin:** Even at the same time?

**Ms. Ebbs:** Yes, sometimes.

**Senator Day:** Thank you for being here. I want to establish, first, we have used the term "harassment" without saying "sexual harassment." Are we talking only about sexual harassment in all of the various items that you have discussed, or could there be psychological harassment involved as well?

**Ms. Ebbs:** When I am talking about 117 cases, those are by far cases not dealing with sexual harassment. The majority of the cases we get are more along the lines of abuse of authority, workplace pranks, bullying and that kind of thing. We have had very few cases related to sexual harassment.

**Senator Day:** Very few are actual sexual harassment complaints?

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Day:** You do your review that you have described to us and provide the benefits of your review to appeal, if you want, to the commissioner, and he or she is not obliged to implement your recommendations but must consider them, is obliged to consider them. Have I got that right so far?

**Ms. Ebbs:** Absolutely, yes.

**Mme Ebbs :** On s'en rendrait généralement compte à l'étape du processus interne, avant que notre comité ne soit saisi de l'affaire. La question aurait déjà été reconnue et réglée avant que le dossier ne nous soit transféré.

**La présidente :** On aurait choisi une autre option.

**Mme Ebbs :** Oui. Par « réglée », j'entends qu'au moment où la personne a présenté sa plainte, ou s'est adressée à un superviseur ou au représentant des relations fonctionnelles, on l'aurait probablement informée qu'elle avait l'option de déposer une plainte au criminel, et le processus aurait alors été complètement différent.

**Le sénateur Nolin :** Par conséquent, cela signifie qu'une affaire peut ne pas suivre le processus qui mène à votre comité, sans pour autant être réglée sur le plan juridique. Elle peut suivre une autre voie. C'est une possibilité.

**Mme Ebbs :** Vous voulez dire simultanément?

**Le sénateur Nolin :** Non, pas simultanément. Une affaire peut en être à l'étape du grief, puis, pour une raison ou une autre, sortir du processus interne et être transférée à un processus externe, au criminel. C'est possible.

**Mme Ebbs :** Oui.

**La présidente :** L'affaire pourrait être transférée à la filière des droits de la personne, qui est un volet distinct.

**Mme Ebbs :** Parfois, certains processus se déroulent simultanément.

**Le sénateur Nolin :** Simultanément?

**Mme Ebbs :** Oui, parfois.

**Le sénateur Day :** Je vous remercie d'être ici. Tout d'abord, je tiens à signaler que nous avons utilisé l'expression « harcèlement » sans préciser « harcèlement sexuel ». Parmi les cas dont vous avez parlé, n'est-il question que de harcèlement sexuel, ou pourrait-il y avoir du harcèlement psychologique également?

**Mme Ebbs :** Des 117 cas dont je vous ai parlé, la majorité ne porte pas sur le harcèlement sexuel, mais plutôt sur l'abus de pouvoir, les mauvaises plaisanteries en milieu de travail, l'intimidation et ce genre de choses. Nous recevons très peu de cas concernant le harcèlement sexuel.

**Le sénateur Day :** Très peu des plaintes portent sur le harcèlement sexuel?

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Day :** Vous procédez à votre examen, comme vous nous l'avez décrit, et vous communiquez les conclusions de votre examen d'appel, en quelque sorte, au commissaire qui doit les étudier, sans toutefois être tenu de les appliquer. Ai-je bien compris?

**Mme Ebbs :** Oui, c'est tout à fait cela.

**Senator Day:** Are your recommendations made public?

**Ms. Ebbs:** We have a website, and summaries of all of our recommendations over the 25 years are located on that website, available to members, to RCMP management and to the public.

**Senator Day:** The recommendations that you send to the commissioner will be made public, and if the commissioner decides not to implement your recommendation, then that decision will be made in writing and published as well?

**Ms. Ebbs:** Right now our website does not have the full decision. It has a summary. On our website we also have summaries of the decisions that the commissioner has made after our recommendation.

**Senator Day:** The commissioner would make something in writing, or do you do that?

**Ms. Ebbs:** There are written decisions both at the ERC stage and at the commissioner stage.

**Senator Day:** You handle about 33 appeals per year, approximately?

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Day:** That has been roughly the same throughout?

**Ms. Ebbs:** It goes up and down because of the nature of the workload, but generally speaking, on average.

**Senator Day:** You are a full-time chair of legal formation, legal background?

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Day:** Mr. Paradiso, you are the executive director?

**Mr. Paradiso:** Yes.

**Senator Day:** You also have a legal background?

**Mr. Paradiso:** Yes.

**Senator Day:** Four lawyers work with you on a full-time basis plus one part-time lawyer; is that correct? Do I have my facts right here?

**Mr. Paradiso:** Currently there are four counsel who assist the chair in the analysis and no part-time counsel, and two of them are term positions and two of them are permanent, indeterminate.

**Senator Day:** All four are in full-time positions?

**Mr. Paradiso:** Yes.

**Le sénateur Day :** Est-ce que vos recommandations sont rendues publiques?

**Mme Ebbs :** Nous avons un site web, sur lequel se trouvent les résumés de toutes nos recommandations au cours des 25 années. Elles sont accessibles aux membres, à la direction de la GRC et à la population.

**Le sénateur Day :** Les recommandations que vous faites parvenir au commissaire sont rendues publiques, et si le commissaire décide de ne pas les mettre en œuvre, la décision sera rendue par écrit et sera publiée également, n'est-ce pas?

**Mme Ebbs :** Pour l'instant, les décisions ne paraissent pas intégralement sur notre site web. N'y figurent que les résumés. On y trouve donc les résumés des décisions rendues par le commissaire à l'égard de nos recommandations.

**Le sénateur Day :** C'est le commissaire qui met le tout par écrit, ou votre comité?

**Mme Ebbs :** Des décisions écrites sont rendues tant par le CEE que par le commissaire.

**Le sénateur Day :** Vous traitez environ 33 appels par année, n'est-ce pas?

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Day :** Cette tendance se maintient-elle?

**Mme Ebbs :** Elle fluctue en fonction de la charge de travail, mais c'est une moyenne.

**Le sénateur Day :** Vous êtes présidente à temps plein et vous avez une formation juridique, n'est-ce pas?

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Day :** Monsieur Paradiso, êtes-vous bien directeur exécutif?

**M. Paradiso :** Oui.

**Le sénateur Day :** Avez-vous également une formation juridique?

**M. Paradiso :** Oui.

**Le sénateur Day :** Quatre avocats travaillent pour vous à temps plein, plus un à temps partiel, est-ce exact? Ai-je bien compris?

**M. Paradiso :** Actuellement, quatre conseillers juridiques aident la présidente dans son analyse, mais aucun n'est à temps partiel; deux des postes sont dotés pour une période déterminée, et les deux autres sont permanents, soit dotés pour une période indéterminée.

**Le sénateur Day :** Les quatre postes sont à temps plein?

**M. Paradiso :** Oui.

**Senator Day:** When you do a review or an appeal, there is no counsel involved? You are just reviewing the documentation that came from the grievance, or are legal counsel involved to make submissions to you on behalf of various interested parties?

**Ms. Ebbs:** As you said, I am the chair and the only person with authority to make the findings and recommendations. There is only one GIC appointee. When I am doing findings and recommendations, I am assisted by the counsel. They will provide me with analysis. There are usually different legal questions involved in an appeal, especially the discipline appeals, and so they will help me. They will assist me with looking at those issues and making informed findings and recommendations.

**Senator Day:** I am trying to draw a parallel with an appeal to a Court of Appeal.

**Ms. Ebbs:** There is no hearing process. I have the record, so I will be basing myself on a study of the record, but I will also have assistance from our legal counsel. We will have submissions from the parties, and I consider those submissions, but there is no arguing at that level.

**Senator Day:** No argument by outside legal counsel?

**Ms. Ebbs:** It is only in writing in the submissions.

**Senator Day:** I think you said you review the record.

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Day:** You are looking at what came from the grievance and the parties?

**Ms. Ebbs:** I look at everything that happened in the grievance, plus the submissions of the parties, why they have appealed. I have those also.

**Senator Day:** I understand the process better now. What is your total budget per year?

**Mr. Paradiso:** The ERC has an A-base budget of \$790,000.

**Senator Mitchell:** I think there are two different processes. In the case of the tribunal, there would not be two parties. There would just be the person who has been accused of exposing himself and the person to whom he exposed himself would not be appearing before the tribunal. There is not a prosecution before the tribunal. There would not be another party to refer to you. There could be all kinds of cases.

I know another case, for example, where, after the sexual encounter, the senior person is not fired, 10 days' docked pay, and the woman is fired. He is before a tribunal. There will be no one

**Le sénateur Day :** Lorsque vous recevez une demande d'examen ou d'appel, les conseillers juridiques n'interviennent-ils pas? Vous ne faites que passer en revue les documents issus du processus de grief, ou est-ce que les conseillers juridiques vous présentent leurs arguments au nom des parties intéressées?

**Mme Ebbs :** Comme vous l'avez dit, je suis la présidente, et donc la seule personne ayant l'autorité nécessaire pour formuler des conclusions et des recommandations. Il n'y a qu'une personne nommée par le gouverneur en conseil. Lorsque je formule ces conclusions et recommandations, le conseiller juridique m'apporte son aide et me fournit une analyse. Un appel touche en général à diverses questions juridiques, surtout dans le cas des appels concernant des mesures disciplinaires; par conséquent, les conseillers juridiques m'aident à étudier ces questions et à formuler des conclusions et des recommandations éclairées.

**Le sénateur Day :** J'essaie d'établir un parallèle avec une affaire en cour d'appel.

**Mme Ebbs :** Il n'y a pas d'audience. J'ai tous les documents, alors je base ma décision sur l'étude des dossiers, mais je bénéficie également de l'aide de nos conseillers juridiques. Je tiens également compte des arguments reçus des parties, mais il n'y a aucune plaidoirie.

**Le sénateur Day :** Il n'y a aucune représentation par des conseillers juridiques externes?

**Mme Ebbs :** Seulement par écrit, dans les observations.

**Le sénateur Day :** Je crois vous avoir entendu dire que vous examinez les dossiers.

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Day :** Vous étudiez les documents issus du processus de grief et des parties?

**Mme Ebbs :** J'étudie tout ce qui s'est passé au cours du processus de grief, en plus des arguments présentés par les parties, qui expliquent pourquoi elles ont interjeté appel. J'ai également ces documents en main.

**Le sénateur Day :** Je comprends maintenant mieux le processus. Quel est votre budget annuel total?

**M. Paradiso :** Le CEE dispose d'un budget de base de 790 000 \$.

**Le sénateur Mitchell :** Je crois qu'il y a deux processus différents. Dans le cas d'un tribunal, il n'y aurait pas deux parties. Il n'y aurait que la personne accusée d'exhibitionnisme, mais la victime ne comparaitrait pas devant le tribunal. On n'aurait pas droit à une poursuite devant le tribunal. Aucune autre partie n'aurait recours à vous. Il pourrait y avoir toutes sortes de cas.

Je suis au courant d'un autre cas où, par exemple, après les contacts sexuels, le cadre supérieur n'est pas renvoyé; on ne lui retire que 10 jours de paye, mais la femme, elle, est renvoyée. Le

on the other side who would be unhappy with the fact he only lost 10 days' pay and appeal to you. It seems to really skew it.

**Ms. Ebbs:** Actually, the discipline process is very adversarial. There are two parties, and it is very court-like. On the one side is the member who has been alleged to have committed some misconduct, and on the other side is the appropriate officer who initiated the whole investigation. When the three-member adjudication board meets, there is a member who is supported by a legally trained member representative and there is the appropriate officer who is also assisted by a legally trained person.

**Senator Mitchell:** Would that be an SRR, an investigating officer?

**Ms. Ebbs:** No. That is a different group of people. These are legally trained people who represent the member on the one side and the appropriate officer on the other. It is very adversarial actually.

**The Chair:** Senator Mitchell, other people have tried to intervene on this issue.

[Translation]

**Senator Boisvenu:** What is the percentage of complaints that go to your committee?

**Ms. Ebbs:** The percentage of complaints?

**Senator Boisvenu:** What is the proportion of complaints that are not resolved within the organization and that go to you? Is it half of the complaints made? A quarter?

**Ms. Ebbs:** It is hard for us to know because we are independent of the RCMP. It would be the RCMP that could answer your question.

**Senator Boisvenu:** What is the length of the process from the time when the member files a complaint to when the complaint goes to you and you deliver a decision?

**Ms. Ebbs:** Unfortunately, a lot of time can go by before the member receives a decision.

**Senator Boisvenu:** Months or years?

**Ms. Ebbs:** Years. The member presents a complaint, receives a decision concerning the complaint, and after the grievance a level-one decision is delivered. Then there is the decision's appeal before the commissioner and, at the same time, there is an analysis that is done before the committee's report stage. The whole process can take years.

**Senator Nolin:** I would like to come back to the question of the commissioner's decisions following your recommendations. I understand that you publish a summary of your recommendations. If I understand correctly, 15 per cent of commissioner decisions have not reflected your recommendations?

**Ms. Ebbs:** Yes, that is what we say.

tribunal est saisi de l'affaire. Personne de l'autre côté ne sera mécontent du fait qu'il n'a perdu que 10 jours de salaire; personne n'interjettera appel auprès de vous. Cela semble être biaisé.

**Mme Ebbs :** En fait, le processus disciplinaire est très antagoniste. Il y a deux parties, et le processus ressemble beaucoup à celui devant les tribunaux. D'un côté se trouve le membre présumé coupable d'inconduite et de l'autre, l'officier compétent qui a lancé l'enquête. Lorsque le comité d'arbitrage composé de trois officiers se réunit, tant le membre que l'officier compétent sont appuyés par des représentants ayant une formation juridique.

**Le sénateur Mitchell :** Est-ce qu'il s'agirait alors d'un représentant des relations fonctionnelles, d'un agent d'enquête?

**Mme Ebbs :** Non, il s'agit d'un groupe de gens différents ayant une formation juridique et représentant d'un côté le membre et de l'autre, l'officier compétent. C'est en fait un système très antagoniste.

**La présidente :** Sénateur Mitchell, d'autres essaient de prendre la parole sur cette question.

[Français]

**Le sénateur Boisvenu :** Quel est le pourcentage des plaintes qui se rendent jusqu'à votre instance?

**Mme Ebbs :** Le pourcentage de plaintes?

**Le sénateur Boisvenu :** Quelle est la proportion de plaintes qui ne se règlent pas dans l'organisation et qui se rendent jusqu'à vous? Est-ce la moitié des plaintes formulées? Le quart?

**Mme Ebbs :** C'est difficile pour nous de le savoir puisque nous sommes indépendants de la GRC. Ce serait plutôt la GRC qui pourrait vous répondre.

**Le sénateur Boisvenu :** Quelle est la durée du processus à partir du moment où le membre dépose une plainte, que la plainte se rend jusqu'à vous et que vous rendez une décision?

**Mme Ebbs :** Malheureusement, il peut s'écouler beaucoup de temps avant que le membre reçoive une décision.

**Le sénateur Boisvenu :** Des mois ou des années?

**Mme Ebbs :** Des années. Le membre présente une plainte, il reçoit une décision concernant sa plainte, suite au grief, une décision de niveau I est rendue. Il y a ensuite l'appel de la décision devant le commissaire et, en même temps, il y a une analyse qui se fait avant l'étape du rapport du comité. Tout ce processus peut prendre des années.

**Le sénateur Nolin :** J'aimerais revenir sur la question des décisions du commissaire suite à vos recommandations. Je comprends que vous publiez un sommaire, un résumé de vos recommandations. Si je comprends bien, 15 p. 100 des décisions du commissaire ou de sa succession n'ont pas abondé dans le sens de vos recommandations?

**Mme Ebbs :** Oui, c'est bien ce qu'on dit.

**Senator Nolin:** If our committee wanted to obtain those files to examine each of the 15 per cent and read the complete recommendations you provided to the commissioner, could we obtain them?

These are recommendations that, clearly, were not followed.

**Mr. Paradiso:** Of course, but they would be redacted copies.

**Senator Nolin:** I completely understand. You understand that it is not the names that interest us, but rather that we want to know the recommendations you made and why the different commissioners did not accept them.

Second, you do not have to answer, but there is a new commissioner and there was another one before him; are some commissioners more inclined to accept your recommendations while others are less inclined? Or is there an average?

**Ms. Ebbs:** Since in most cases, the commissioner, no matter the person, endorses our recommendations, it would be difficult for me to establish a trend.

**Senator Nolin:** That is why I asked you the question about the 15 per cent, to find out why a commissioner did not accept those recommendations. We will examine that in due course.

[English]

**The Chair:** Let me go to the larger question here. Is this right on point?

**Senator Day:** It is a matter of process here. I was asking some questions and then there were two supplementary questions. Did I use up my time?

**The Chair:** You actually have, yes. You can have one small one or you can wait until second round.

**Senator Day:** I did not mean to interrupt you. I just wanted to know where we were in the process. I got lost.

**The Chair:** You were 10 questions in.

**Senator Day:** Thank you for my colleagues.

**The Chair:** I do want to hear this. It is important that Senator Nolin has got at this, but when we invited you as guests, we wanted to hear from you on Bill C-42. I know you have spoken to some of the issues around that, but what is your view on this piece of legislation as it now stands? Do you think it will go a long way to dealing with these issues or not? Do you think it gives the commissioner the kind of power he needs? How does it impact your process?

**Le sénateur Nolin :** Si notre comité voulait obtenir ces dossiers pour examiner chacun de ces 15 p. 100 et lire les recommandations complètes que vous avez offertes au commissaire, pourrait-on les obtenir?

Il s'agit d'ailleurs de recommandations qui, de toute évidence, n'ont pas été retenues.

**M. Paradiso :** Bien sûr, mais il s'agirait de copies caviardées.

**Le sénateur Nolin :** Je comprends tout à fait. Vous avez compris que ce ne sont pas les noms qui nous intéressent, mais que nous voulons plutôt connaître les recommandations que vous faites et pourquoi les commissaires, successivement, n'ont pas accepté ces recommandations.

Deuxièmement, vous n'êtes pas obligée de me répondre, mais il y a un nouveau commissaire depuis peu et il y en avait un autre avant lui; certains commissaires sont-ils plus enclins à accepter vos recommandations alors que d'autres moins? Ou bien cela se situe-t-il dans la moyenne?

**Mme Ebbs :** Parce que dans la plupart des cas le commissaire, peu importe la personne, entérine nos recommandations, il me serait bien difficile d'établir une tendance.

**Le sénateur Nolin :** C'est la raison pour laquelle je vous ai posé la question concernant les 15 p. 100, à savoir pour quelles raisons un commissaire n'a pas accepté ces recommandations. Nous examinerons cela en temps et lieu.

[Traduction]

**La présidente :** Permettez-moi de soulever une question d'ordre plus général. Est-ce pertinent?

**Le sénateur Day :** C'est une question de processus. J'étais en train de poser des questions, puis on a posé deux questions supplémentaires. Ai-je utilisé tout le temps qui m'était imparti?

**La présidente :** En fait, oui. Vous pouvez poser une brève question ou attendre au deuxième tour.

**Le sénateur Day :** Je n'avais aucunement l'intention de vous interrompre. Je voulais tout simplement savoir où nous étions rendus. J'ai perdu le fil.

**La présidente :** Vous en étiez déjà à votre 10<sup>e</sup> question.

**Le sénateur Day :** Merci à mes collègues.

**La présidente :** Je veux entendre la réponse. Le point soulevé par le sénateur Nolin est important, mais si nous vous avons invités, c'est pour connaître votre avis sur le projet de loi C-42. Je sais que vous avez déjà parlé de certaines questions connexes, mais que pensez-vous de cette mesure législative, dans sa forme actuelle? Pensez-vous qu'elle contribuera grandement à régler ces problèmes, ou non? Selon vous, accorde-t-elle au commissaire les pouvoirs dont il a besoin? Quelles en sont les répercussions sur votre processus?



**Senator Dallaire:** Before you answer, I would like to intervene. This is the second time, Madam Chair, that we speak about Bill C-42. We know there will be implications, but we do not have that legislation.

**The Chair:** That is right, but it is public. It is pretty key to this part of the discussion.

**Senator Dallaire:** I would like to finish my point. It is not before us. It is not even out of the house yet, so we do not know whether or not there will be amendments at third reading. Then it has to go through our process before it comes to a committee, including us. It might not come to us; it might go to Justice. We are not really prepared for Bill C-42, and I am not sure whether or not it is procedurally correct to be analyzing a piece of legislation that has not really come to us. I would like us to concentrate, if you do not mind, on the mandate we did get, knowing full well that Bill C-42 will affect it and maybe it will come out in time for us to be able use that material at that time.

**The Chair:** I will just say that we have heard from the commissioner twice on this topic, even though that legislation was not before us. We asked his opinion of that and we have asked others their opinion of it. As it is so central to what we are saying here about process — your own members raised the issues as did others on my side — I am trying to give a clear window to our witnesses to actually respond because it has been referred to by several people in terms of questioning. This will be brief and it does not preclude any discussions we have when the legislation comes before us.

**Senator Dallaire:** Let me make sure that, as with our previous witness last week, if Bill C-42 comes to us, we will call these witnesses back for that.

**The Chair:** That will be the subject of discussion of the committee; that is right.

Can we go ahead, please, and hear from you? Thank you.

**Ms. Ebbs:** From the perspective of the ERC, we feel that it is very important that Bill C-42 highlights again the importance of an external review component to the labour relations processes in the RCMP. I also think that it will allow the flexibility that is required for the RCMP to renew, revitalize and reform their internal processes, and I think that streamlining the fairness will help to restore some confidence on the part of members and the public.

**The Chair:** You have noted in your comments the importance of timeliness, training, ongoing education and oversight. Does it give you some satisfaction there?

**Le sénateur Dallaire :** Avant que vous ne répondiez, j'aimerais intervenir. Madame la présidente, c'est la deuxième fois qu'on parle du projet de loi C-42. Nous savons qu'il aura un effet, mais nous ne sommes pas saisis de cette mesure législative.

**La présidente :** C'est exact, mais elle fait partie du domaine public. C'est fondamental à cette partie de la discussion.

**Le sénateur Dallaire :** J'aimerais terminer de faire valoir mon argument. Nous ne sommes pas saisis de cette mesure législative, et la Chambre n'a même pas fini de l'étudier, alors nous ne savons même pas si des amendements seront apportés en troisième lecture. Le projet de loi doit ensuite passer par notre propre processus avant d'aboutir à un comité, peut-être le nôtre, mais peut-être aussi le Comité des affaires juridiques. Nous ne sommes pas vraiment prêts à étudier le projet de loi C-42, et je ne suis pas certain qu'il soit approprié sur le plan de la procédure d'analyser une mesure législative dont nous ne sommes pas encore saisis. Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, j'aimerais que nous nous concentrons sur notre véritable mandat, tout en sachant fort bien que le projet de loi C-42 aura une incidence. Peut-être qu'il sera prêt à temps pour que nous puissions utiliser ce matériel à ce moment-là.

**La présidente :** Je tiens à préciser que nous avons déjà entendu le commissaire à deux reprises sur ce sujet, même si nous n'étions pas saisis de la mesure législative. Nous lui avons demandé son avis, à lui ainsi qu'à d'autres. Puisque c'est un élément central du processus dont nous parlons — et des sénateurs de votre côté ont soulevé des questions à cet égard, comme certains de mon côté —, j'essaie de donner la possibilité aux témoins de répondre, puisque de nombreuses personnes y ont fait référence dans leurs questions. Ce sera bref, et cela n'empêche aucune discussion lorsque la mesure législative nous sera présentée.

**Le sénateur Dallaire :** J'aimerais m'assurer que, comme pour les témoins qui ont comparu la semaine dernière, si le projet de loi C-42 nous est renvoyé, nous convoquerons ces témoins à nouveau pour en discuter.

**La présidente :** Le comité en discutera; c'est exact.

Allons, pourriez-vous répondre, je vous prie? Merci.

**Mme Ebbs :** Le CEE considère qu'il est extrêmement important que le projet de loi C-42 insiste sur l'importance d'un examen externe des processus de relations de travail à la GRC. Je crois également qu'il accordera à la GRC la flexibilité nécessaire pour renouveler, revitaliser et réformer ses processus internes, et je pense que cette modernisation du processus d'équité permettra de rétablir un peu la confiance des membres et de la population.

**La présidente :** Vous avez fait remarquer l'importance de la rapidité, de la formation, de la sensibilisation continue et de la surveillance. Êtes-vous satisfaite?

**Ms. Ebbs:** I think there is real momentum right now to make some important changes that should certainly help to restore confidence, and I am excited that the ERC will be part of this new process.

**The Chair:** Mr. Paradiso, do you have some comments?

**Mr. Paradiso:** I have nothing in addition to what the chair has said.

**The Chair:** Thank you.

[Translation]

**Senator Dallaire:** Within the process, you deal with civilian members and uniformed members.

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Dallaire:** What is the proportion from the two categories for the 117 complaints, as well as for the 835? Are there a lot more complaints made by uniformed members than by civilian members? One category represents two thirds and the other one third, but are the proportions the same?

**Mr. Paradiso:** We have no statistics on that.

**Senator Dallaire:** Is the existing process the same whether you are a civilian or a uniformed member of the RCMP?

**Ms. Ebbs:** I would like to clarify something. There are three categories of employees in the RCMP: there are regular members, civilian members and public servants. For public servants, there is a completely different system.

**Senator Dallaire:** I know. I am talking about regular members and civilian members. Is it the same process for those two categories?

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Dallaire:** Based on your experience, do you think that a similar process meets the needs of these two different worlds in the RCMP, those in uniform, whose group is of an operational nature, and the civilian members of the RCMP? Do you believe, regarding those two entities, that your process really addresses their concerns? In my opinion, they live in two different worlds.

**Ms. Ebbs:** It is a question I have not really thought about. I have never had difficulty applying the system as it exists to civilian members and regular members.

**Senator Dallaire:** You provide the final decision, but to arrive at that point, one must nevertheless go through a whole process. It seems to me that there are two ways of seeing work at the RCMP. These people work differently, in my opinion. Has that not been given some thought?

**Ms. Ebbs:** No.

**Mme Ebbs :** Je pense qu'on est sur la bonne voie pour apporter certains changements importants qui pourraient sans nul doute aider à rétablir la confiance, et je suis enchantée que le CEE fasse partie de ce nouveau processus.

**La présidente :** Monsieur Paradiso, souhaitez-vous ajouter quelque chose?

**M. Paradiso :** Je n'ai rien à ajouter à ce que la présidente a déjà dit.

**La présidente :** Merci beaucoup.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Dans le cadre du processus effectué, vous faites affaire avec des membres civils et des membres en uniforme.

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Dallaire :** Quelle est la proportion provenant des deux catégories pour les 117 plaintes, ainsi que pour les 835? Y a-t-il beaucoup plus de plaintes formulées par les membres en uniforme que par les membres en civil? On comprend qu'une catégorie représente deux tiers et l'autre un tiers, mais s'agit-il des mêmes proportions?

**M. Paradiso :** Nous n'avons aucune statistique à ce sujet.

**Le sénateur Dallaire :** Le processus existant est le même que vous soyez membre civil ou membre de la GRC en uniforme?

**Mme Ebbs :** J'aimerais clarifier quelque chose. Il y a trois catégories d'employés au sein de la GRC : il y a des membres réguliers, des membres civils et des fonctionnaires. Pour les fonctionnaires, il y a un système complètement différent.

**Le sénateur Dallaire :** Je sais cela. Je parle des membres réguliers et des membres civils. S'agit-il du même processus pour ces deux catégories?

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Dallaire :** D'après votre expérience, considérez-vous qu'un processus similaire réponde aux besoins de ces deux mondes différents qui existent à la GRC, à savoir ceux en uniforme, qui sont de nature opérationnelle, et les membres civils de la GRC? Croyez-vous, concernant ces deux entités, que votre processus réponde vraiment à leurs soucis? Selon moi, ils vivent dans deux mondes différents.

**Mme Ebbs :** C'est une question à laquelle je n'ai pas vraiment réfléchi. Je n'ai jamais constaté de difficultés à appliquer le système tel qu'il existe dans le cas des membres civils et des membres réguliers.

**Le sénateur Dallaire :** Vous êtes la dernière instance, mais pour s'y rendre il faut passer par tout un processus tout de même. Il me semble qu'il y a deux façons de voir l'emploi dans la GRC. Ces gens exercent d'une façon différente, selon moi. Cela n'a pas fait l'objet d'une réflexion?

**Mme Ebbs :** Non.

[English]

**The Chair:** Senator Campbell, a supplementary to this or on the second round?

**Senator Campbell:** I am on the next round.

**Senator Day:** Let me say first with respect to the legislation that may reach the Senate someday, Bill C-42, I am astounded that your answer to Senator Nolin was that you were not consulted beforehand with respect to this legislation, with your knowing the process so well and having been involved so long. That is a comment, and you have already told us that you were not.

I want to go back to the question I was asking, because I am still trying to understand the process. At the grievance level, first, I think I understand what happens when it gets to you, but what is coming to you is what I am looking for now.

You indicated that the process is quite adversarial. Do you recall the comment that you made? Then we went off on some other tangent. The adversarial part would be the member, who is grieving, plus, as I think you said, the appropriate officer who would be asked to investigate.

**Ms. Ebbs:** That is in relation to discipline, not grievance. In the discipline cases, that is the process.

**Senator Day:** With respect to grievance, can I take it that it is equally adversarial? Different points of view will be brought out to flow, if there is an appeal, to you, through the commission, of course?

**Ms. Ebbs:** The grievance process is quite different, but there are two sides that are presented. There is no hearing. It is all done by written representation. Normally it is a decision, for example. We have other grievances that are not related to harassment. We have them related to relocation expenses, travel expenses, isolated post and that kind of thing. Using that as an example, the one side would be the member who has grieved a decision related to relocation expenses, and the respondent would be the person who made the decision about the relocation expenses. In the grievance process, you have two sides that are presenting the different points of view in written representations, and those are taken into account in the decisions.

**Senator Day:** I understood you to say that there are legally trained personnel.

**Ms. Ebbs:** In the discipline process, not in the grievance process.

**Senator Day:** It is the discipline side only that we are talking about.

**Ms. Ebbs:** Yes.

[Traduction]

**La présidente :** Sénateur Campbell, avez-vous une question supplémentaire ou souhaitez-vous faire partie du deuxième tour?

**Le sénateur Campbell :** Je suis sur la liste pour la deuxième série de questions.

**Le sénateur Day :** Tout d'abord, en ce qui concerne le projet de loi C-42, la mesure législative qui peut-être un jour se rendra jusqu'au Sénat, je suis étonné d'apprendre, dans votre réponse au sénateur Nolin, que vous n'avez pas été consultée au préalable à l'égard de ce projet de loi, alors que vous connaissez si bien le processus et que vous y travaillez depuis si longtemps. C'est une observation, puisque vous avez déjà dit que vous n'aviez pas été consultée.

J'aimerais revenir à la question que j'étais en train de poser, parce que j'essaie encore de comprendre le processus. Tout d'abord, au palier des griefs, je crois comprendre ce qui se passe lorsque votre comité est saisi de l'affaire, mais j'aimerais savoir ce qui se passe avant d'en arriver là.

Vous avez indiqué que le processus était très antagoniste. Vous en souvenez-vous? Ensuite, nous avons fait une digression. Il y aurait donc opposition entre le membre plaignant et, comme je crois vous avoir entendu le dire, l'officier compétent chargé d'enquêter.

**Mme Ebbs :** C'est à l'égard des mesures disciplinaires, et non pas des griefs. Dans les cas de mesures disciplinaires, c'est effectivement ainsi que ça se passe.

**Le sénateur Day :** Puis-je présumer qu'il y a tout autant d'opposition dans le processus concernant les griefs? Différents points de vue vous seront présentés si la décision va en appel devant la commission, n'est-ce pas?

**Mme Ebbs :** Le processus de grief est bien différent, mais les deux parties sont représentées. Il n'y a pas d'audience. Tout se fait par écrit. Il s'agit normalement d'une décision, par exemple. Nous recevons d'autres griefs qui ne concernent pas le harcèlement. Il peut s'agir des frais de réinstallation ou de déplacement, de postes isolés ou ce genre de choses. Dans cet exemple, on retrouverait d'un côté le membre qui a déposé un grief concernant une décision à l'égard des frais de réinstallation et de l'autre, l'intimé, soit la personne ayant pris la décision à l'égard des frais de réinstallation. Dans le processus de grief, les deux côtés présentent leur point de vue par écrit, et on en tient compte dans les décisions.

**Le sénateur Day :** Vous avez dit, il me semble, que le personnel avait suivi une formation juridique.

**Mme Ebbs :** Oui, dans le processus concernant les mesures disciplinaires, mais pas dans celui concernant les griefs.

**Le sénateur Day :** Il n'est donc question que des mesures disciplinaires.

**Mme Ebbs :** Oui.

**Senator Day:** The 835 cases in the last 25 years?

**Ms. Ebbs:** They are a combination of grievances, discipline, discharge and demotion.

**Senator Day:** In each of those, the decision could be appealed to the commissioner, and then the commissioner would ask for your assistance? It goes to you and your group in each of those?

**Ms. Ebbs:** In all of those cases, a decision has been made, at the first level, internally, and that case has been appealed to the commissioner. Before the commissioner makes the decision, we provide findings and recommendations to the commissioner.

**Senator Day:** There is no outside legal counsel representation at your level?

**Ms. Ebbs:** In discipline, there would be.

**Senator Day:** There would be.

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Day:** Explain the difference, then. How does that happen? That is what I was looking for. We understand the normal Court of Appeal process — to isolate and ensure that the various points of view are made known to the decision maker or the person making the recommendation to the decision maker. Can you explain the process in your case?

**Ms. Ebbs:** In discipline cases, as I said, it is a very formal process. The member is represented by a legally trained RCMP employee called a member representative. The appropriate officer would have the appropriate officer representative, who is also legally trained. When the decision of the adjudication board is made, if either side decides to appeal, they do so with the assistance of those legally trained representatives.

In the grievances —

**Senator Day:** Could we just do the adjudication board appeal first? Once it gets to you, it is just in writing?

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Day:** There is no legal counsel?

**Ms. Ebbs:** The legal counsel can have assisted in the writing of the submissions.

**Senator Day:** However, they do not appear before you or the other lawyer?

**Ms. Ebbs:** No, there is no hearing.

**Senator Day:** That is the point I was trying to get to. Thank you.

**Le sénateur Day :** C'est de cette filière que relevaient les 835 cas des 25 dernières années?

**Mme Ebbs :** Il s'agit d'une combinaison de griefs, de mesures disciplinaires, de renvois et de rétrogradations.

**Le sénateur Day :** Dans chacun de ces cas, la décision pourrait faire l'objet d'un appel devant le commissaire, puis celui-ci pourrait vous demander votre aide, n'est-ce pas? Est-ce que chacun de ces cas est renvoyé à vous et à votre groupe?

**Mme Ebbs :** Dans tous ces cas, une décision a été rendue au premier palier, à l'interne, puis on en a appelé de cette décision auprès du commissaire. Avant que celui-ci ne rende sa décision, nous lui fournissons des conclusions et recommandations.

**Le sénateur Day :** Il n'y a aucune représentation par des conseillers juridiques externes à votre palier?

**Mme Ebbs :** Du côté des mesures disciplinaires, oui.

**Le sénateur Day :** Il y en aurait.

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Day :** Dans ce cas, j'aimerais que vous nous expliquiez la différence. Comment les choses se déroulent-elles? C'est ce que je veux savoir. On comprend le processus habituel d'une cour d'appel — s'assurer de bien cerner et faire valoir les divers points de vue auprès du décideur ou de la personne formulant des recommandations à l'intention du décideur. Pourriez-vous expliquer le processus dans votre cas?

**Mme Ebbs :** Comme je l'ai déjà dit, dans le cas des mesures disciplinaires, le processus est très officiel. Le membre est représenté par un employé de la GRC ayant reçu une formation juridique qu'on appelle représentant des membres. L'officier compétent bénéficie également des services d'un représentant, qui a lui aussi reçu une formation juridique. Lorsque le comité d'arbitrage rend sa décision, si l'une ou l'autre des parties décide d'interjeter appel, elle le fait avec l'aide de ses représentants ayant une formation juridique.

Dans le cas des griefs...

**Le sénateur Day :** Pourrions-nous nous intéresser tout d'abord à l'appel devant le comité d'arbitrage? Lorsque l'affaire vous est renvoyée, tout ne se fait-il que par écrit?

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Day :** Il n'y a aucun conseiller juridique?

**Mme Ebbs :** Ceux-ci peuvent avoir aidé à rédiger les observations.

**Le sénateur Day :** Cependant, ils ne comparaissent ni devant vous ni devant l'autre avocat, n'est-ce pas?

**Mme Ebbs :** Non, il n'y a pas d'audience.

**Le sénateur Day :** C'est ce que j'essayais de savoir. Merci.

**Senator Campbell:** I just have one small question. When it gets to the point where the process is finished, is the officer given a choice? I have been looking at some of your appeals, and the commissioner says you have 14 days to resign. How does that match with “You are fired”? If I resign, all of my benefits and everything that I accrued continues on. If I am fired, are they gone?

**Ms. Ebbs:** I will just say that, in the discipline process, you are talking about two of the sanctions that are possible. One of the sanctions is an order to resign within 14 days, in default of which the member is dismissed. The other sanction is dismissal. I really am not the person to ask about the different consequences that arise from those two decisions.

**Senator Campbell:** You do deal with a lot of those.

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Campbell:** You deal with a lot of them where there is an order to resign.

**Ms. Ebbs:** Yes.

**Senator Mitchell:** It has been said — and I think you have alluded to that — that you are part of the “replacement” for a union. The other part of that would be the SRRs. However, there are weaknesses in that. The SRRs are represented on the senior executive committee, so they are management. It is not like they have distance. The appropriate officers are within the structure. They are related to management; they are in that chain of command. You are not, but you cannot initiate. You have to wait until the chain of command asks you to do something, and then they may not listen to you.

What is your feeling about a union? Maybe what we need is a union. Every other major police force in the country has one, and maybe there is just not enough representation for people independent of the command structure.

**Ms. Ebbs:** I know that that is a question that is debated. I know that, in other jurisdictions, police forces are unionized. To be honest, I do not have the information on all of the choices to be able to give you an opinion one way or the other. My focus is on the system that exists now, and I think that it is crucial that there be a strong and well-respected external review component to the labour relations processes that exist in order that there be the proper level of confidence.

**Senator Dallaire:** A supplemental, if I may. There is a bit of a cop-out here, if I may say so, inasmuch as you have given, in your introduction, a very strong argument for what you do, how you do it, how well it seems to work and how essential you believe it to be in the current system. In the number of years you, or colleagues before you, have been there, have you ever been queried on

**Le sénateur Campbell :** Je n’ai qu’une brève question. À la fin du processus, est-ce qu’on donne le choix à l’officier? J’ai consulté certains de vos dossiers d’appel, et je constate que le commissaire dit qu’on a 14 jours pour démissionner. En quoi est-ce que cela est différent du congédiement? Si je démissionne, tous mes avantages et ce qui me revient sont maintenus. Si je suis congédié, est-ce que je perds tout cela?

**Mme Ebbs :** Je tiens à préciser que dans le cas du processus à l’égard des mesures disciplinaires, il ne s’agit là que de deux des sanctions possibles. L’une des sanctions, c’est l’ordre de démissionner dans les 14 jours, sous peine de renvoi. L’autre, c’est le renvoi. Je ne suis pas en mesure de vous expliquer les différentes conséquences qui découlent de ces deux décisions.

**Le sénateur Campbell :** Vous voyez de nombreux cas de ce genre.

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Campbell :** Vous voyez de nombreux cas où on impose l’ordre de démissionner.

**Mme Ebbs :** Oui.

**Le sénateur Mitchell :** On a dit — et je pense que vous y avez fait référence — que vous faisiez partie de la structure de « remplacement » d’un syndicat. L’autre composante serait les représentants des relations fonctionnelles. Cependant, cette structure a ses lacunes. Les représentants des relations fonctionnelles sont représentés à l’état-major supérieur, donc ils font partie de la gestion. Ils ne sont pas indépendants. Les officiers compétents font partie de la structure; ils sont liés à la gestion, ils font partie de la chaîne de commandement. Ce n’est pas votre cas, mais vous ne pouvez pas prendre l’initiative. Vous devez attendre que la chaîne de commandement vous saisisse du dossier, et elle pourrait bien ne pas appliquer vos recommandations.

Que pensez-vous d’un syndicat? Peut-être que c’est ce dont on a besoin. Tous les autres grands corps de police du pays en ont un, et peut-être que la représentation des gens qui ne font pas partie de la chaîne de commandement n’est pas suffisante.

**Mme Ebbs :** Je sais que cette question est controversée. Je sais aussi que dans d’autres administrations, les forces de police sont syndiquées. Pour être honnête avec vous, je ne suis pas assez renseignée sur toutes les options pour pouvoir vous donner mon avis, pour ou contre. Je me concentre sur le système actuel, et je considère qu’un processus d’examen externe et reconnu des relations de travail est absolument essentiel pour atteindre un niveau de confiance suffisant.

**Le sénateur Dallaire :** J’aurais une autre question, si vous me le permettez. C’est un peu une excuse facile, dans la mesure où vous avez vigoureusement défendu, dans votre exposé, votre travail, la façon dont vous le faites, son efficacité et, selon vous, sa pertinence dans le système actuel. Est-ce qu’on vous a déjà demandé, à vous ou à vos prédécesseurs, si vous considériez qu’un

whether that system of which you are a part, although external, should be reviewed with regard to whether there is another system that might be more effective, overall, than what exists now?

**The Chair:** We will leave it at that because we are out of time. Please answer that.

**Ms. Ebbs:** Only in the context of meetings like this, where we can pay tribute to what we do and what value we find in our work, and then other people with more knowledge of all the options can take that information and make a decision.

**The Chair:** Thank you very much to Catherine Ebbs, Chair of the RCMP External Review Committee, who has been on the job since 2005; and David Paradiso, Executive Director and Senior Counsel for the organization. We really appreciate your willingness to be here and field all of our questions today. Thank you so much.

**Ms. Ebbs:** Thank you very much.

**The Chair:** We will go into committee business in camera.

(The committee continued in camera.)

(The committee continued in public.)

**The Chair:** Ladies and gentlemen, we are back. What we would like to do at this point is put forward two votes. Gentlemen, could we have a vote, please, on two different topics here?

One is the budget for travel to Washington, which has an existing order of reference, which we have discussed. All in favour?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** A vote then on the Subcommittee on Veterans Affairs' travel budget proposed for trips to Sainte-Anne-de-Bellevue and Charlottetown? You are proposing? You are seconding? All in favour?

**Hon. Senators:** Agreed.

**Senator Day:** These are both budgets for next fiscal year?

**The Chair:** Yes.

**Senator Day:** I think that should be on the record.

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

(The committee adjourned.)

autre système pourrait être plus efficace, de façon générale, que celui en place, bien qu'il soit indépendant?

**La présidente :** Nous en resterons là, puisque nous n'avons plus de temps. Je vous laisse répondre à cette question.

**Mme Ebbs :** Seulement dans le contexte de réunions comme celle-ci, où nous pouvons rendre hommage à ce que nous faisons et montrer la valeur que nous accordons à notre travail; ensuite, d'autres personnes plus au fait de toutes les options peuvent utiliser cette information et prendre une décision.

**La présidente :** Merci beaucoup à Catherine Ebbs, présidente du Comité externe d'examen de la GRC, qui occupe le poste depuis 2005; et à David Paradiso, directeur exécutif et avocat principal pour l'organisation. Nous vous sommes reconnaissants d'avoir pris la peine de venir ici aujourd'hui pour répondre à toutes nos questions. Merci beaucoup.

**Mme Ebbs :** Merci beaucoup.

**La présidente :** Nous allons poursuivre la séance à huis clos pour discuter des travaux du comité.

(La séance se poursuit à huis clos.)

(La séance publique reprend.)

**La présidente :** Mesdames et messieurs, nous reprenons la séance. Nous aimerions maintenant passer à deux votes. Messieurs, pourrions-nous avoir un vote, s'il vous plaît, sur deux sujets différents?

Le premier vote concerne le budget pour un voyage à Washington, qui est déjà visé par un ordre de renvoi et dont nous avons discuté. Tous ceux qui sont pour?

**Des voix :** D'accord.

**La présidente :** L'autre vote porte sur le projet de budget du Sous-comité des anciens combattants pour des voyages à Sainte-Anne-de-Bellevue et à Charlottetown. Vous en faites la proposition? Vous l'appuyez? Tous ceux qui sont pour?

**Des voix :** D'accord.

**Le sénateur Day :** Est-ce que les deux budgets visent le prochain exercice?

**La présidente :** Oui.

**Le sénateur Day :** Je pense qu'il faut le mentionner dans le compte rendu.

**La présidente :** Merci beaucoup.

(La séance est levée.)

OTTAWA, Monday, March 18, 2013

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day, at 3:59 p.m., to examine and report on Canada's national security and defence policies, practices, circumstances and capabilities; and to study harassment in the Royal Canadian Mounted Police.

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

[*English*]

**The Chair:** This is the meeting of the Standing Senate Committee on National Security and Defence. We have an extremely busy agenda today, but we are thrilled to begin our session with the new Chief of the Defence Staff, General Thomas Lawson.

We are looking at the ongoing transformation in the Canadian Armed Forces, and the Chief of the Defence Staff is here to give us his perspective and update. It is his first appearance here at the committee and we welcome him.

I think it is fair to say that the Department of National Defence and the Canadian Armed Forces are at a significant crossroads. The Defence Renewal Team is working to build the Canadian Armed Forces of the future after Afghanistan, the global recession, a continuing period of economic growth slowdown, spending restraint — all of these issues. Therefore the aim of defence renewal is supposedly to be “more teeth and less tail.” We have been having this discussion amongst ourselves whether this is the most accurate way to describe this. I hope we will get into that with you.

General Lawson is the eighteenth Chief of the Defence Staff, as of last October. He is the first air force officer to hold this position. As an honorary colonel in the RCAF, that makes me particularly proud. I believe it has been 37 years since he was at Royal Military College.

**General Thomas Lawson, Chief of the Defence Staff, National Defence:** It is, senator. Thank you for mentioning that.

**The Chair:** He is a bit of a multi-tasker: He is an electrical engineer but also a fighter pilot. He served on the Canadian Forces Transformation Team in 2005. His most recent posting before this one was Deputy Commander of NORAD, the North American Aerospace Defense Command.

Welcome, general. I believe you have an opening statement.

**Gen. Lawson:** Thank you very much. I should make a small correction. I know you meant to say that I am the first RCAF officer to have held this position. However, General Raymond Henault, an air force officer, held it a few years ago.

OTTAWA, le lundi 18 mars 2013

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui, à 15 h 59, pour étudier et faire rapport au sujet des politiques, des pratiques, des circonstances et des capacités du Canada en matière de sécurité nationale et de défense, et pour étudier le harcèlement au sein de la Gendarmerie royale du Canada.

**La sénatrice Pamela Wallin** (*présidente*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**La présidente :** Mesdames et messieurs, bienvenue à cette séance du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense. Nous avons un ordre du jour très chargé aujourd'hui, mais nous avons le plaisir d'accueillir le nouveau chef d'état-major de la Défense, le général Thomas Lawson.

Nous étudions la transformation continue au sein des Forces armées canadiennes, et le chef d'état-major de la Défense est ici pour nous présenter son point de vue et nous mettre à jour. Il s'agit de sa première comparution au comité et nous lui souhaitons la bienvenue.

Je pense qu'il est juste de dire que le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes sont à un tournant décisif. L'Équipe de renouvellement de la Défense s'emploie à mettre en place les Forces armées canadiennes de l'avenir, dans le contexte d'après l'Afghanistan, de la récession mondiale, d'une période prolongée de ralentissement de la croissance économique et de compression des dépenses — de tous ces facteurs. Par conséquent, l'objectif du renouvellement de la défense est d'avoir « plus de mordant ». Nous avons eu des discussions pour savoir s'il s'agit de la description la plus précise que l'on puisse donner. J'espère que nous aborderons la question avec vous.

Le général Lawson est le 18<sup>e</sup> chef d'état-major de la Défense, depuis octobre dernier. Il est le premier officier des Forces aériennes à occuper ce poste. En tant que colonel honoraire de l'ARC, j'en suis particulièrement fière. Je crois que 37 années se sont écoulées depuis son passage au Collège militaire royal.

**Général Thomas Lawson, chef d'état-major de la Défense, Défense nationale :** En effet, madame la sénatrice. Merci d'en faire mention.

**La présidente :** Il est plutôt polyvalent : il est ingénieur électricien, mais aussi pilote de chasse. Il a servi au sein de l'Équipe de transformation des Forces canadiennes en 2005. Avant d'occuper ce poste, il était commandant adjoint du NORAD, le Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord.

Soyez le bienvenu, général. Je crois que vous avez une déclaration préliminaire.

**Gén Lawson :** Merci beaucoup. Je devrais faire une petite mise au point. Je sais que vous avez voulu dire que je suis le premier officier de l'ARC à occuper ce poste. Toutefois, le général Raymond Henault, un officier des Forces aériennes, a occupé ce poste il y a quelques années.

Regardless, thank you and the committee members very much for having me. Before I get under way, I would like to thank you all for your work in support of the country's security and for your unflagging support of all the men and women in uniform. I come from a family where that uniform is highly respected; both of my grandfathers wore the uniform during the First World War, and my father flew Spitfires and Mustangs in the skies over Europe during the Second World War. I followed him into the air force and flew 104s in the skies over Germany and back in Canada. I have flown other aircraft. Also, two of my sons have joined the air force as aircrew.

[Translation]

So it is a tremendous pleasure and honour for me to have been appointed Chief of the Defence Staff.

[English]

I have been on the job for nearly five months. In that time I have appeared before your colleagues at the other place. I have met with my NATO counterparts on the military committee in Brussels and with defence stakeholders here in Ottawa. I have also had the opportunity to visit our troops here in Canada, as well as many of those deployed on operations overseas in Afghanistan and the Arabian Sea.

Last week I had the pleasure of greeting the crew of the HMCS *Regina* home to their port in Esquimalt upon completion of their operations in the Gulf.

[Translation]

These first months have allowed me to develop a fuller understanding of the environment in which the forces are operating today, and the dynamics we may face in the future.

[English]

Clearly we continue to operate in a complex and chaotic world, and it seems fair to predict that developing situations will require us to respond with decisive action at home and/or abroad in the months to come. While the Canadian Armed Forces will continue to guarantee the delivery of responsive, agile and decisive forces to confront emerging threats, there is an economic situation to deal with, as Madam Chair introduced.

I assure you, we are not alone in this. In this period of tightening resources, militaries around the world are forced to operate with less. In fact, I learned in January at the NATO Military Committee meetings that virtually every partner in the NATO alliance is looking at new ways of conducting business so

Quoi qu'il en soit, madame la présidente, mesdames et messieurs les membres du comité, merci beaucoup de m'accueillir. Avant de commencer, j'aimerais vous remercier de l'intérêt continu que vous manifestez pour la sécurité de notre pays et de votre appui indéfectible envers nos militaires, hommes et femmes. Je viens d'une famille dans laquelle l'uniforme ainsi que les obligations qui l'accompagnent sont à la fois estimés et respectés. Mes deux grands-pères ont combattu pendant la Première Guerre mondiale, et mon père a piloté des avions Mustang et Spitfire dans le ciel de l'Europe pendant la Seconde Guerre mondiale. J'ai suivi ses traces en pilotant des chasseurs CF-104 en Allemagne et au Canada. J'ai piloté d'autres aéronefs. De plus, deux de mes fils ont rejoint les rangs des Forces aériennes à titre de personnel navigant.

[Français]

C'est donc un honneur et un énorme plaisir d'avoir été nommé chef d'état-major de la Défense nationale.

[Traduction]

Je suis en poste depuis maintenant près de cinq mois. Au cours de cette période, je me suis présenté devant vos collègues de l'autre endroit. J'ai rencontré mes homologues du Comité militaire de l'OTAN, à Bruxelles, et les intervenants de la défense ici, à Ottawa. J'ai aussi eu l'occasion de rendre visite à nos troupes au pays, de même qu'à un grand nombre de nos militaires affectés à des missions à l'étranger, notamment en Afghanistan et dans la mer d'Oman.

La semaine dernière seulement, j'ai eu le plaisir d'accueillir l'équipage du NCSM *Regina* à son retour à Esquimalt au terme de sa mission dans le golfe.

[Français]

Ces premiers mois m'ont permis d'accroître ma compréhension de l'environnement opérationnel de nos forces, incluant les défis qui nous attendent.

[Traduction]

Manifestement, nous continuons d'opérer dans un monde complexe et chaotique, et il semble juste de prévoir que dans les mois à venir, à la vue des situations qui se préparent, nous devons intervenir au moyen d'actions décisives au pays et à l'étranger. Bien que les Forces armées canadiennes continuent de veiller à fournir des forces souples, adaptables et capables de mener des actions décisives pour affronter les menaces émergentes, il y a une situation économique avec laquelle nous devons composer, comme l'a indiqué la présidente.

Croyez-moi, nous ne sommes pas seuls. Dans cette période de restriction des ressources, les armées de partout dans le monde doivent fonctionner avec moins de ressources. En fait, j'ai appris lors des réunions du Comité militaire de l'OTAN en janvier à Bruxelles que presque tous les partenaires de l'alliance de l'OTAN



that they can continue to operate effectively in spite of the current economic climate.

Canada is no different. To be clear, the Government of Canada has been very supportive of defence, and we have seen years of badly needed reinvestment. This reinvestment has paid off for Canada. Certainly the height of the dais from which our government representatives speak in international forums has been raised significantly in recent years by the tremendous performance of Canadian Armed Forces members in North America and around the world.

Still, there is a budget to balance and defence must do its part, and that has our keen attention.

Specifically, as Madam Chair introduced as well, we are embarking on an ambitious agenda of renewal and change, with a view to working better and smarter. The deputy minister and I have tasked a Defence Renewal Team, which is co-led by a former chief financial officer and a former Chief of Military Personnel. We have tasked them with three things: first, reducing administrative overhead; second, energizing business renewal; and finally, establishing performance metrics to measure our progress. This effort will remain my centre of gravity for a year, two years and three years.

It is in this context that I have developed my priorities for the Canadian Armed Forces, and they are the following, in no particular order: delivering excellence in operations, leading the profession of arms, caring for our personnel and their families, and preparing for the forces of tomorrow.

[Translation]

Before taking your questions, let me talk very briefly about each of the four priorities I just mentioned.

[English]

Operational success is the raison d'être of the Canadian Armed Forces. If we do not provide this to the nation, then nothing else we do matters. It is what roughly 1,600 of our troops are delivering on 15 named overseas missions, and it is what thousands more work at every day here at home.

While our operational tempo is somewhat slower than it has been in recent years, we are busy. I can assure you that we will continue to deliver on the tasks assigned to us by the government in the Canada First Defence Strategy, CFDS. Canadians will continue to be able to count on their armed forces to defend Canada, to work with our allies in the U.S. to defend North America, and to aid our citizens in distress internationally. We will assist in natural disasters and will deploy military forces to

cherchent de nouvelles manières de mener leurs activités afin qu'ils puissent continuer d'exercer leur mandat efficacement malgré le climat économique actuel.

Le Canada est dans la même situation. Je serai clair, le gouvernement du Canada a manifesté son appui à la Défense, et nous avons connu des années de réinvestissement tant attendues. Ces investissements ont donné de bons résultats pour le Canada. Certes, les représentants du gouvernement canadien occupent une place plus grande lorsqu'ils s'expriment sur la scène internationale grâce à l'excellent travail des membres des Forces armées canadiennes en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde au cours des dernières années.

Pourtant, il y a un budget à équilibrer et la Défense doit apporter sa contribution; voilà ce qui nous intéresse vivement à l'heure actuelle.

Plus précisément, comme la présidente l'a aussi indiqué, nous nous engageons dans un ambitieux programme de renouvellement et de changement dans l'optique de travailler mieux et plus intelligemment. Le sous-ministre et moi-même avons chargé une équipe de renouvellement de la Défense, codirigée par notre ancien dirigeant principal des finances et un ancien chef du personnel militaire, de trois tâches. Premièrement, réduire les frais généraux; deuxièmement, stimuler le renouvellement des processus administratifs; enfin, établir des paramètres d'évaluation du rendement afin de mesurer nos progrès. Cet effort demeurera au centre de mes préoccupations au cours des trois prochaines années.

C'est dans ce contexte que j'ai élaboré mes priorités pour les Forces armées canadiennes. Elles sont, dans le désordre : dans le cadre des opérations; la direction de la profession des armes; prendre soin de nos gens et de leurs familles; préparer les forces de demain.

[Français]

Avant de répondre à vos questions, laissez-moi brièvement vous parler de ces quatre priorités.

[Traduction]

Le succès opérationnel est la raison d'être des Forces armées canadiennes. Si nous ne l'assurons pas pour le Canada, rien de ce que nous faisons n'a d'importance. C'est à cela que s'emploient tous les jours les quelque 1 600 soldats canadiens dans le cadre de 15 missions à l'étranger et les milliers d'autres militaires au pays.

Même si notre cadence opérationnelle est plus faible maintenant qu'elle l'a été dans les dernières années, nous sommes tout de même occupés. Je peux vous assurer que nous allons accomplir les tâches que le gouvernement nous a assignées dans la stratégie de défense Le Canada d'abord, la SDCD. Les Canadiens pourront continuer de compter sur les Forces pour défendre le Canada, pour collaborer avec les États-Unis afin de défendre l'Amérique du Nord, aider nos citoyens en détresse

contribute to international peace and stability, no matter what tomorrow's security environment may look like.

Maintaining mandated readiness levels will require the Canadian Armed Forces to have the right mix of people, equipment and resources, and the requisite training to enable them to operate as integrated, cohesive joint teams across a broad range of threats and environments — on land, in the air, as well as on and under the sea. This complex array of tasks must be underpinned by dedicated investments in readiness within a defined resource envelope that enables the robust and timely projection of our military capabilities.

As you well know, our ability to maintain operational excellence depends in large part on our people, both the members of the forces and the civilian members of the defence team who support them. Not only are the operational skills of Canadian Armed Forces members high, military professionalism over the past decade has also been enhanced through excellent training and world-class professional development. We must not be complacent about this professionalism, and we must continue to devote efforts to maintain it and our ethical standards to the highest level.

That is why the next of my priorities as CDS is to effectively lead the profession of arms.

*[Translation]*

During my time in uniform, I have been struck time and again by the calibre of our people. And it is my job to make sure they and their successors maintain the highest standard through first-rate education, training, and professional development.

*[English]*

Next, we have a very real responsibility to care for our men and women — regular force and reserve, injured and on active duty — and their families. We ask a lot of them, not just physically but mentally and emotionally, as well. I intend to build on the significant advances we have made in this area, not only because it contributes to our operational effectiveness but also because it is the right thing to do.

The successes we have experienced from Kandahar to Kabul and from our Arctic to Africa have taken dedicated effort and careful forethought. Perpetuating that kind of excellence will require more of the same in the future, and that is why we are hard at work in the last of the priorities I will present now: preparing the force of tomorrow.

partout dans le monde. Nous prêterons main-forte en cas de catastrophe naturelle et nous déploierons des forces militaires pour contribuer à la paix et à la stabilité internationales, peu importe le contexte de sécurité de demain.

Pour maintenir le niveau de disponibilité opérationnelle requis, les Forces armées canadiennes devront disposer de la combinaison voulue de personnes, de matériel et de ressources, et de l'instruction requise pour leur permettre de fonctionner dans divers environnements en tant qu'équipes interarmées intégrées, complètes et unies afin de lutter contre les multiples menaces sur terre, dans les airs, sur l'eau et dans les profondeurs océaniques. Cette gamme complexe de tâches doit être soutenue par des investissements dans la disponibilité opérationnelle, en fonction d'une enveloppe de ressources définie, afin que nous puissions projeter de façon robuste et en temps utile nos capacités militaires.

Comme vous le savez bien, notre capacité de maintenir l'excellence opérationnelle dépend en grande partie de notre personnel, aussi bien des militaires que des membres civils de l'équipe de la défense qui les soutiennent. En plus de détenir des compétences opérationnelles élevées, les membres des Forces armées canadiennes ont rehaussé leur professionnalisme au cours de la dernière décennie grâce à un excellent programme d'instruction et à un perfectionnement professionnel de calibre mondial. Or, nous ne devons pas nous reposer sur nos lauriers. Nous devons consacrer des efforts afin de le maintenir au plus haut niveau, et il en est de même pour notre respect des normes d'éthique.

Voilà pourquoi parmi mes priorités en tant que chef d'état-major de la Défense, je compte diriger la profession des armes de manière efficace.

*[Français]*

Durant mon service, j'ai été impressionné par le calibre des gens de notre organisation. Et c'est mon devoir de m'assurer que ceux qui suivront seront en mesure de maintenir cette norme élevée à travers un enseignement de premier plan, l'entraînement et le développement professionnel.

*[Traduction]*

Ensuite, nous avons également la responsabilité bien réelle de prendre soin de ces hommes et de ces femmes — qu'ils soient membres de la force régulière, réservistes, blessés ou en service actif — et de leurs familles. Nous exigeons beaucoup d'eux, sur le plan physique, bien sûr, mais aussi sur le plan mental et émotionnel. J'ai l'intention de mettre à profit des progrès que nous avons déjà réalisés dans ce domaine non seulement parce que cela contribue à notre efficacité opérationnelle, mais parce que c'est ce qui s'impose.

Nos succès, de Kaboul à Kandahar et de l'Arctique à l'Afrique, ont exigé des efforts importants et une analyse préalable minutieuse. Maintenir un tel niveau d'excellence nécessitera des efforts semblables. C'est pourquoi nous travaillons avec acharnement pour mettre en œuvre la dernière priorité que je vais maintenant vous présenter : préparer la force de demain.

For this, we are incorporating the lessons we have learned from recent operations, especially those learned by Canadian Armed Forces personnel in places like Afghanistan, Libya, Haiti, the Arabian Sea and the Arctic. We are moving ahead deliberately on a number of important procurement projects outlined in the CFDS, and we are making changes throughout our organization so we can continue delivering results for Canadians in a way that is both fiscally responsible and focused on addressing emerging domains and threats, such as cyber.

Madam Chair, while these are challenging economic times, there are many reasons for optimism. The Canadian Armed Forces of 2013 is well ahead of where we were back in the mid-1990s. As I look back fondly on my personal experiences in uniform during those years and earlier, I can see clearly how far we have come to where we are today.

We are consolidating from a position of strength that is founded on rich operational experience, world-class training and an ambitious capital acquisition program that will give our people some fine equipment with which to work.

The polls all indicate that we enjoy tremendous support from Canadians. Further, we are experiencing a historically low attrition rate and have eight applicants for every advertised Canadian Armed Forces position. Working alongside the dedicated civilian members of the department, we will maintain the trust of our great nation by continuing to deliver responsive, agile and effective forces to deal with emerging threats while carefully managing the resources entrusted to us.

Thank you. I would be happy to take your questions.

**The Chair:** Thank you for your statements. Let us echo your remarks about the calibre of people we see at all levels of the Canadian Armed Forces. On your backs, this country has regained its respected place at the international table. You have our thanks for those two things.

When you talk about consolidating the position of strength — the phrase you just used — as we sit here in this budget, do you think there is really any fat left in this system to cut, either on the forces side or on the side of the department?

**Gen. Lawson:** Thanks for the question. Using the term “fat” the way we see it in our society, it is a kind of pejorative term we would like to stay away from. I would like to think that there was fat in the armed forces. I do not think there is. I think that where we have invested taxpayers’ dollars across the capabilities and capacities, and even in headquarters and contracting, the

Pour ce faire, nous intégrons les leçons retenues au cours de récentes opérations, particulièrement les leçons que le personnel des Forces armées canadiennes a tirées de ses missions dans des endroits comme l’Afghanistan, la Libye, Haïti, la mer d’Oman et l’Arctique. Nous allons résolument de l’avant pour ce qui est d’un certain nombre de projets d’approvisionnement importants prévus dans la SDCD. De plus, nous apportons des changements à notre organisation afin de continuer à produire des résultats pour les Canadiens, ce que nous ferons de façon responsable, sur le plan financier, et en demeurant axés sur les domaines et les menaces en émergence, comme ce qui a trait à la cybertechnologie.

Madame la présidente, bien que nous traversions une période difficile sur le plan économique, il y a lieu d’être optimiste. En 2013, les Forces armées canadiennes sont à des années-lumière de ce qu’elles étaient au milieu des années 1990. Lorsque je repense avec émotion à mes expériences personnelles dans les Forces canadiennes pendant cette période, et même avant, il est facile de voir les progrès que nous avons faits pour en arriver à la situation actuelle.

Nous renforçons notre position qui repose déjà sur une base solide fondée sur une expérience opérationnelle riche, une instruction de calibre mondial et un programme d’acquisition d’immobilisations ambitieux visant à offrir à nos gens de l’équipement de pointe.

Les sondages indiquent tous que nous jouissons d’un soutien remarquable de la part des Canadiens. Nous connaissons des taux d’attrition historiquement bas et nous avons huit candidats pour chaque poste annoncé des Forces armées canadiennes. Le travail que nous accomplissons aux côtés des civils dévoués du ministère nous permettra de maintenir la confiance que nous témoigne notre grande nation grâce aux forces adaptables, agiles et efficaces que nous continuons à mettre sur pied afin de contrer les menaces émergentes tout en assurant une gestion rigoureuse des ressources qui nous sont confiées.

Merci. Je me ferai maintenant un plaisir de répondre à vos questions.

**La présidente :** Merci de votre exposé. Permettez-nous de reprendre vos propos au sujet du calibre des gens que nous voyons à tous les échelons des Forces armées canadiennes. Grâce à vous, le Canada a repris sa place respectée sur la scène internationale. Pour ces deux choses, veuillez accepter nos remerciements.

Lorsque vous parlez de renforcer notre position qui repose sur une base solide — selon les termes que vous venez d’utiliser — alors que nous sommes aux prises avec ce budget, pensez-vous qu’il y a encore du gras à éliminer dans le système, que ce soit du côté des Forces armées canadiennes ou du côté du ministère?

**Gén Lawson :** Merci de la question. À voir comment on utilise le terme « gras » dans notre société, il s’agit d’un terme plutôt péjoratif que nous préférierions éviter d’employer. J’aimerais penser qu’il y avait du gras dans les forces armées. Je ne pense pas qu’il y en ait. Je pense que l’argent des contribuables que nous avons investi dans nos capacités et même au quartier général et

investment has been well responded to in terms of capabilities. Rather than cutting fat, we would say we will be privileging readiness portions of the armed forces as we go forward.

[*Translation*]

**Senator Dallaire:** I want to welcome you here among us. I congratulate you on your appointment and I wish you courage and determination in the upcoming period which will be increasingly difficult in the forces.

[*English*]

We have a policy in this committee that we ask two questions and then hope that we have time for second round. They have given me the first question as deputy chair. I try to set the scene for other questions as we move down the road, if you do not mind.

Let us speak about the impact on the human capital of the forces. In the budget cuts that have happened so far, let alone the one that will come this week — which we expect to be significant because of the letter that the Prime Minister sent to the Minister of National Defence last summer saying that he wanted more out of DND — you have taken a different perspective than in 1993, 1994 and 1995, when we had massive cuts. It was simply a third across the board. Here, as we have seen, we are protecting the capital program, although a lot of it is already committed to the C-17s, the Hercules, Chinooks, tanks. They are burning up a lot of your cash.

However, we have seen some projects move to the right, so we can say we are protecting it, but we are still slipping a bit of it. There was a decision to protect the personnel side, the numbers, certainly regular force and, we have been told, reserve, but again that will have to come out of the O&M. Your purse side is easily 60 per cent; your capital is about 20 per cent; and yet you still have to absorb these significant hits that are coming along, which is in the O&M, potentially reserves, quality of life, training, maintenance, infrastructure and all that kind of stuff.

How can you sustain the forces if you have a veteran force that has lots of experience, expecting to be kept busy and quite intolerant of not getting the support they need because they have already paid significant prices in the field? How will you sustain them from not seeing a significant attrition exercise, even though you can replace them, with all that experience being lost because of the cuts in a lot of areas that keep their day-to-day going?

dans les installations a donné de bons résultats en ce qui a trait aux capacités. Plutôt qu'une cure d'amaigrissement, nous dirions qu'à l'avenir, nous mettrons l'accent sur les facteurs liés à la disponibilité opérationnelle des forces armées.

[*Français*]

**Le sénateur Dallaire :** Je vous souhaite la bienvenue parmi nous. Je vous félicite pour vos fonctions et vous souhaite courage et détermination pour une période qui s'avérera de plus en plus difficile en garnison.

[*Traduction*]

Au comité, nous avons une politique selon laquelle nous posons deux questions et nous espérons ensuite avoir le temps de tenir une deuxième série de questions. Étant donné que je suis vice-président du comité, on m'a accordé la première question. Je sais essayer de préparer le terrain pour d'autres questions tandis que nous progressons, si vous le permettez.

Parlons de l'effet sur le capital humain des forces. Pour ce qui est des restrictions budgétaires qui ont été effectuées jusqu'à maintenant, sans compter celles qui seront annoncées cette semaine — et que l'on estime importantes en raison de la lettre que le premier ministre a envoyée au ministre de la Défense nationale l'été dernier, dans laquelle il demandait un effort supplémentaire du MDN —, vous avez adopté une approche différente qu'en 1993, 1994 et 1995, alors que nous avons eu des réductions draconiennes. Il s'agissait carrément du tiers du budget du ministère. Dans le cas présent, comme nous l'avons constaté, on protège le programme d'immobilisations, même s'il est déjà en grande partie réservé aux C-17, aux Hercules, aux Chinook et aux chars d'assaut, qui représentent une partie importante de votre budget.

Cependant, nous avons vu un virage pour certains projets; nous pouvons donc dire que nous protégeons notre budget, mais nous en perdons toujours une partie. Il a été décidé de ne pas toucher à l'aspect du personnel, des effectifs, sans doute pour la force régulière et, nous dit-on, pour la force de réserve, mais encore une fois, cela devrait être financé à même le budget d'exploitation et maintenance. Votre portefeuille représente facilement 60 p. 100, et votre capital, environ 20 p. 100. Or, vous devez tout de même absorber ces importantes compressions qui vous sont imposées, ce qui touche le budget d'exploitation et maintenance, peut-être les forces de réserve, la qualité de vie, l'instruction, l'entretien, l'infrastructure et toutes ces choses.

Comment pouvez-vous assurer la viabilité des forces si vous avez une force très expérimentée qui s'attend à ce qu'on lui demande de jouer un rôle actif et qui tolère assez mal de ne pas obtenir le soutien dont elle a besoin parce qu'elle a déjà payé un prix élevé sur le terrain? Comment ferez-vous pour éviter que ces gens soient touchés par un exercice d'attrition important, même si vous pouvez les remplacer, ce qui entraînera la perte de toute cette expérience en raison des compressions dans un grand nombre de domaines liés à leurs activités quotidiennes?

**Gen. Lawson:** Thank you. I think you are speaking to investment in human capital and how we will sustain them in their health and well-being.

**Senator Dallaire:** Training and just keeping them busy, not just sweeping floors in the army and so on.

**Gen. Lawson:** We certainly will not be having them do that. I think you said it very well, senator. In cuts we have seen in the past, the cuts have very much affected our capabilities, capacities and personnel. The heartening thing in the refinements to budgets we have seen in recent years is that we have clear direction from the government to hold onto all of our capacities and our people, 68,000 regular force and 27,000 in the reserves. We have also heard the Prime Minister directly say that he would like to see us exchange tail for tooth to try to cut our overhead and reinvest in ourselves.

If I could speak to something that I think will remain privileged throughout, and I think you spoke to it in your question, we must be very careful as we refine our budgets to ensure that the underlying fabric of faith between military leadership and those who have been off on operations is maintained. We have tremendous programs in place, including the road to mental readiness and all of those things that prepare people for operations, which largely we did not do decades ago. We prepared people well militarily and with their equipment, but not for the stresses they would undergo. While they are on operations, we are careful to ensure those who have seen events or undergone experiences that have stressed them are subjected to rigorous debrief in a way that we believe will help in the future. You have been very aware, senator, that tremendous investment has gone into our partnerships with the Mental Health Commission of Canada and other psychiatry addictions counsellors and mental health nurses.

As we refine our budgets and privilege things, that will be one of the things that needs to be privileged so we will not feel that any pressures will be taken in that area.

I think you go on further from that, not just sustainment in health both mentally and physically, but the health of readiness. That is the other thing we need to privilege by the Prime Minister's direction. We will do that by doing things like what we have done with the Joint Operations Command, where we have saved in overhead. Twenty-five per cent of the dollars that were going to overhead are now being reinvested in training. While we maintain our three exercises in the Arctic, that is very expensive training. Certain portions of that training will be brought back within army, navy and air force lines.

**Gén Lawson :** Merci. Je crois que vous parlez de l'investissement dans le capital humain et de la façon dont nous aiderons nos membres à préserver leur santé et leur bien-être.

**Le sénateur Dallaire :** On devrait les former et les tenir occupés, au lieu de leur demander de nettoyer les planchers, et cetera.

**Gén Lawson :** Ce n'est certainement pas ce que nous leur demanderons de faire. Je pense que vous l'avez bien dit, sénateur. Dans la foulée des compressions que nous avons observées par le passé, nos capacités et nos effectifs ont beaucoup souffert. La bonne nouvelle dans les redressements budgétaires des dernières années, c'est que le gouvernement nous a clairement demandé de maintenir toutes nos capacités et nos ressources humaines, c'est-à-dire 68 000 membres dans la force régulière et 27 000 dans la réserve. Nous avons également entendu le premier ministre dire sans ambages qu'il aimerait que nous changions notre ratio dents-queue pour essayer de réduire nos frais généraux et de réinvestir dans nos capacités.

Permettez-moi de parler d'un aspect qui, selon moi, continuera d'avoir préséance, et je pense que vous y avez fait allusion dans votre question. Au moment de rajuster nos budgets, nous devons faire preuve d'une grande prudence pour maintenir le lien de confiance sous-jacent entre les dirigeants militaires et les membres qui ont pris part à un déploiement. Nous avons d'excellents programmes, notamment le programme En route vers la préparation mentale et d'autres initiatives qui préparent les gens aux opérations, ce que nous ne faisons généralement pas il y a des décennies. Nous entraînons bien nos hommes et femmes en uniforme sur le plan de la stratégie militaire et de l'utilisation du matériel, mais nous ne les préparons pas au stress qu'ils allaient subir. Désormais, nous veillons à ce que ceux qui ont été témoins d'incidents ou qui ont connu des expériences stressantes pendant les opérations soient soumis à un examen rigoureux qui, nous le croyons, sera dans leur intérêt futur. Vous êtes sans doute au courant, sénateur, des énormes sommes investies dans nos partenariats avec la Commission de la santé mentale du Canada, ainsi que dans nos projets de collaboration avec d'autres conseillers en toxicomanie et avec le personnel infirmier en santé mentale.

À mesure que nous redresserons nos budgets et établirons nos priorités, c'est l'un des domaines qu'il faudra privilégier pour ne pas exercer des pressions qui entraveront ces activités.

Je pense que vous allez plus loin en parlant du maintien de la santé non seulement sur le plan mental et physique, mais aussi sur le plan de disponibilité opérationnelle. Voilà un autre aspect qu'il faudra privilégier dans l'orientation adoptée par le premier ministre. Pour ce faire, il faudra entre autres répéter des initiatives comme le Commandement des opérations interarmées, qui nous a permis de réduire nos frais généraux. En effet, 25 p. 100 des fonds qui étaient destinés aux frais généraux sont maintenant réinvestis dans l'instruction. Même si nous maintenons nos trois services dans l'Arctique, l'entraînement là-bas coûte très cher. Certains éléments de cette instruction seront donc assurés de nouveau à l'intérieur de l'armée et des forces navales et aériennes.

It is very expensive to train in the North. We will have to do those things that we need to do out on the sea, in the air and in the North. We will have to carry those out only if they need to be carried out in those environments. The rest of that can be done within garrison across our environments, with simulation and things that decrease the expenses of training. I was just at the naval operations centre and saw the enormous investment they have had in simulation, which allows them to practise things inside the NOTC building that they never would have been able to do without the use of ships and diesel for those ships out on the high seas. Things like that will allow us to excite, train to excite and keep our people well trained for fewer dollars.

**Senator Dallaire:** Neither of us is strong on brevity, so I have to do this fast.

**Gen. Lawson:** Sorry, senator.

**Senator Dallaire:** That is quite all right. You are giving complete answers. I am also happy to see we had Canadian Armed Forces come back. I fought for that. I saw that disappear, am glad it has come back and I think it most appropriate as a terminology. However, it brings us into the realm of policy and Canada First. If we read Canada First line by line, we see what is happening now plus the potential of the budget. We are starting to see some disconnects between that equipment list, what we said we are doing, sustainment of the funding of the forces and the reality.

General Lawson, are you, not just the ADM, engaged in a policy review to ensure that what you end up with will be articulated within policy and not simply what is leftover post-Afghanistan?

**Gen. Lawson:** As far as the Canada First Defence Strategy goes, that is extant. The letter that the Prime Minister gave in his open press in July made it clear that before we get to a rewriting or refreshing of that CFDS policy, we are to find efficiencies within our own lines; and then we will talk about a CFDS refresh. In short answer to your question regarding CFDS, we are not engaged in that policy review at this time.

**Senator Lang:** I would like to follow up on the memorandum that the Prime Minister sent to the Defence Department on the question of cost savings, which Senator Dallaire touched on. An area of concern for everyone around this table and for the Prime Minister's Office is that downsizing within the Defence Department not come on the backs of the reserve units and the regular forces. In fact, it should be directed towards administration, if possible. Members of the committee around

L'entraînement dans le Nord est très coûteux. Nous devons mener les activités en mer, dans les airs ou dans le Nord, selon ce qui s'impose. Autrement dit, nous n'exécuterons que celles qui doivent être menées dans ces environnements. Le reste pourra se faire dans l'ensemble de nos services, à même les garnisons, grâce à des simulations et à d'autres mesures qui diminuent les dépenses liées à l'instruction. Lors de ma récente visite au centre des opérations navales, j'ai justement vu les résultats des investissements non négligeables effectués dans la simulation. Ainsi, les membres peuvent s'entraîner à l'intérieur de l'édifice du CIOM, chose qu'ils n'auraient jamais pu faire sans navire en haute mer et sans diesel. Voilà le genre d'initiatives qui nous permettront d'emballer les gens, d'encourager l'instruction et de garder notre personnel bien formé, le tout à moindre coût.

**Le sénateur Dallaire :** La concision n'est pas notre fort, alors je vais devoir être bref.

**Gén Lawson :** Désolé, sénateur.

**Le sénateur Dallaire :** Ne vous en faites pas. Vous nous donnez des réponses complètes. Je suis également heureux de voir le retour des Forces armées canadiennes. Je me suis battu pour cela parce que je voyais qu'on perdait du terrain. Alors, je me réjouis de leur retour en force, et c'est le cas de le dire. Toutefois, cela nous amène à la question des politiques, notamment à la stratégie Le Canada d'abord. Si on en lit le contenu ligne par ligne et qu'on le compare à la situation actuelle, sans oublier les répercussions possibles du budget, on commence à discerner une divergence entre, d'une part, la réalité et, d'autre part, la liste de matériel prévu et l'objectif énoncé, soit celui de maintenir le financement des forces.

Général Lawson, avez-vous entrepris — vous personnellement, et pas seulement le SMA — un examen des politiques pour vous assurer que le tout sera formulé dans le cadre d'une politique, au lieu de vous contenter de ce qui reste après la mission en Afghanistan?

**Gén Lawson :** En ce qui concerne la stratégie de défense Le Canada d'abord, c'est en cours. Dans sa déclaration lors de la conférence de presse en juillet, le premier ministre a clairement indiqué qu'avant de réviser la politique et la stratégie Le Canada d'abord, nous devons trouver des gains d'efficacité dans nos propres services; ce n'est qu'ensuite que nous pourrions discuter d'une éventuelle mise en jour de la stratégie. Pour répondre brièvement à votre question, nous ne menons aucun examen de politiques en ce moment.

**Le sénateur Lang :** J'aimerais donner suite à la note d'information que le premier ministre a envoyée au ministère de la Défense sur la question des économies de coûts, dont le sénateur Dallaire vient de parler. Un sujet de préoccupation pour nous tous ici présents et pour le Cabinet du premier ministre, c'est que la rationalisation au sein du ministère de la Défense ne doit pas se faire sur le dos des unités de réserve et des forces régulières. En fait, elle devrait plutôt viser l'administration, dans la mesure

this table are concerned about maintaining the reserves. Perhaps you can tell us where you are in that respect.

**Gen. Lawson:** The reserves have provided us with a tremendous capability through our time in Afghanistan. As you are aware, 20 per cent of our rotations going into Afghanistan after the first few rotations were provided by our reserve units; and they have been fantastic. During the Afghan conflict, you also saw that we signed up many reservists for Class B full-time service. We relied on them to keep the home fires burning within the headquarters as more and more headed off into operational service. We see the numbers remaining the same and not dropping below 27,000; and we are just about at that number. However, we will have far fewer full-time members of the reserve as we move back to a more traditional Class A part-time reserve. You have seen recently in various press articles, I am sure, a disappointment among our reservists that the training is not as complete as it was during our combat phase of Afghanistan. This was going to be a natural reduction back to a more traditional 37.5 armory floor days of training, as we call it, which is quite traditional.

There will be more part-time reservists, and it will go back to about 37.5 days per year. It will be a bit of a tough pill to swallow for reservists who have been Class C full-time operational top-notch members of the forces to come back to a more traditional service; but the numbers will be maintained.

**Senator Lang:** I will move to the area of contracting and your budgetary requirements. My understanding is that this past year it was about \$2.4 billion. How much of that \$2.4 billion is used to support front-line troops? How much is used to support civilian staffing? That is very important from the point of view of looking at downsizing again and how those dollars will be allocated.

**Gen. Lawson:** You asked how much of the \$2.4 billion is to support the troops and how much of it is for civilian staffing.

**Senator Lang:** Yes.

**Gen. Lawson:** I am not sure if I understand the question exactly, but I will get a clearer answer. It is almost a pejorative term to say “contractors” and “contracting” these days. It is a little ironic because about 10 to 15 years ago, we went heavily into contracting — we had great contractors — to provide pilot training, vehicle maintenance across all three services and mental health support. That relieved our members in uniform from those duties that were not clearly operational so that they could focus on operational duties. Largely that has worked out extremely well for us. As we do a bear hug on our budget, we will have to focus on those contractors as the contracts come up for renewal, refinement or perhaps cancellation. Some of those duties will

du possible. Les membres du comité ici présents sont préoccupés par le maintien des unités de réserve. Vous pourriez peut-être nous dire où vous en êtes dans ce dossier.

**Gén Lawson :** Les réservistes nous ont été d'une très grande utilité tout au long de notre mission en Afghanistan. Comme vous le savez, après les premières rotations, 20 p. 100 de nos déploiements en Afghanistan ont été assurés par nos unités de réserve, qui ont fait un travail remarquable. Durant le conflit en Afghanistan, nous avons également recruté de nombreux réservistes pour le service de classe B à temps plein. Nous avons compté sur eux pour veiller à la bonne marche des quartiers généraux, pendant que de plus en plus de militaires partaient sur le terrain. Le nombre de réservistes demeurera le même, c'est-à-dire au moins 27 000 personnes, et nous en sommes presque là. Toutefois, il y aura beaucoup moins de réservistes à temps plein, parce que nous reviendrons graduellement vers une réserve plus traditionnelle de classe A à temps partiel. Comme vous l'avez sûrement lu dans divers articles de journaux parus dernièrement, nos réservistes sont déçus que les programmes d'instruction ne soient pas aussi complets qu'ils l'étaient durant notre phase de combat en Afghanistan. On prévoit une réduction du nombre de jours d'instruction, pour passer naturellement à une durée de 37,5 jours, ce qui est assez traditionnel.

Bref, il y aura plus de réservistes à temps partiel, et la durée de l'instruction sera à nouveau d'environ 37,5 jours par année. La pilule sera un peu difficile à avaler pour les réservistes de premier plan qui étaient des membres opérationnels de classe C à temps plein, parce qu'ils devront reprendre un service plus traditionnel. Quoi qu'il en soit, leur nombre sera maintenu.

**Le sénateur Lang :** Je vais passer à la question de la sous-traitance et de vos besoins en crédits budgétaires. D'après ce que je crois comprendre, l'année dernière, votre budget s'élevait à environ 2,4 milliards de dollars. Quelle proportion de ce montant sert à appuyer les troupes de première ligne? Quelle proportion sert à financer la dotation en personnel civil? C'est très important du point de vue de la rationalisation et de l'attribution des fonds.

**Gén Lawson :** Vous voulez savoir quelle proportion des 2,4 milliards de dollars est consacrée aux troupes et quelle proportion, à la dotation en personnel civil.

**Le sénateur Lang :** Oui.

**Gén Lawson :** Je ne suis pas sûr de bien comprendre la question, mais je vais me renseigner là-dessus pour vous fournir cette précision. De nos jours, les termes « sous-traitance » et « entrepreneurs » ont une connotation presque péjorative. C'est un peu ironique parce qu'il y a environ 10 ou 15 ans, nous ne pouvions pas nous en passer — nous avons recours à d'excellents entrepreneurs — pour des services tels que la formation au pilotage, l'entretien des véhicules dans l'ensemble des trois services et le soutien en santé mentale. Ainsi, nos membres en uniforme étaient libérés de ces fonctions, qui n'étaient clairement pas de nature opérationnelle, afin qu'ils puissent se concentrer sur des fonctions opérationnelles. En gros, cette approche nous a

come back to our personnel in uniform as a resulting requirement. The contracting has been tremendously successful in providing services to us across the board for the army, navy and air force.

On your question about civilian staffing, I will get you an answer.

**The Chair:** Thank you for that clarification. It is important to know. People think that it is extraneous, but you will take that work back in-house, in a sense.

**Gen. Lawson:** A certain portion of it, yes.

**Senator Munson:** General Lawson, I will keep my questions brief. There appear to be ominous signs with this budget. The word is that the only people who will have their jobs intact will be those who are marching on the Hill in the Changing the Guard Ceremony each summer. Are jobs on the line as a result of this budget?

**Gen. Lawson:** I wrote down “ominous signs,” and I will take that piece of paper back with me. I have no ability or extra information about what is coming up in this budget. What we have, which you have seen recently, are the Main Estimates for 2013-14. I know exactly what will happen budget-wise within the armed forces right through to March 2014. In terms of this coming budget, I am not sure what is coming up.

**Senator Munson:** You are not sure whether jobs will be lost.

**Gen. Lawson:** That is right.

**Senator Munson:** You referred to the task force renewal team and reducing administrative overhead, energizing business process renewal and establishing performance metrics to measure progress. What does “reducing administrative overhead” mean?

**Gen. Lawson:** I can give you a fundamental example. We have seen one with the Canadian Joint Operations Command that was stood up. It brought three headquarters into one and cut our overhead by about 25 per cent. Those people did not lose their jobs. Those were reinvested into the investment fund that we have seen. We require about 3,500 positions to reinvest into capacities that we see as fundamental to the future of the Canadian Armed Forces but are not yet able to invest in. Those positions will not be lost but will be reinvested.

**Senator Munson:** I have one other brief question. You used the term “teeth from tail.” How do you distinguish teeth from tail? Where would you anticipate the brunt of cuts falling with respect

donné de très bons résultats. Dans la foulée des compressions budgétaires, nous devons mettre l'accent sur ces entrepreneurs, car il faudra renouveler, améliorer ou même annuler des contrats. Par conséquent, certaines de ces fonctions seront confiées à nouveau à notre personnel en uniforme. N'empêche que les entrepreneurs ont très bien réussi à nous offrir des services, que ce soit dans l'armée, la marine et les Forces aériennes.

Relativement à votre question sur la dotation en personnel civil, je vous ferai part de la réponse.

**La présidente :** Merci de cette précision. C'est important de le savoir. Les gens pensent que ces activités se font à l'externe, mais vous allez en quelque sorte accomplir ce travail à l'interne.

**Gén Lawson :** Une partie du travail, oui.

**Le sénateur Munson :** Général Lawson, je vais être bref. Ce budget semble être de mauvais augure. Selon la rumeur, les seules personnes qui conserveront leur emploi seront celles qui participent, chaque été, à la cérémonie de la relève de la garde sur la Colline. Ce budget mettra-t-il en péril des emplois?

**Gén Lawson :** J'ai noté ici l'expression « de mauvais augure » et je vais ramener ce bout de papier avec moi. Je n'ai aucun moyen de savoir ce que le budget nous réserve et je n'ai aucune information supplémentaire là-dessus. Ce que nous avons, c'est le Budget principal des dépenses pour 2013-2014, dont vous avez récemment pris connaissance. Ainsi, je sais exactement ce que le budget prévoit pour les forces armées jusqu'en mars 2014. Pour ce qui est du prochain budget, j'ignore ce qui est prévu.

**Le sénateur Munson :** Vous n'êtes pas sûr si des emplois seront perdus.

**Gén Lawson :** C'est ça.

**Le sénateur Munson :** Vous avez parlé de l'équipe de renouvellement qui sera chargée de réduire les frais généraux, de stimuler le renouvellement des processus administratifs et d'établir des paramètres d'évaluation du rendement afin de mesurer les progrès. Qu'entendez-vous par « réduire les frais généraux »?

**Gén Lawson :** Je peux vous donner un exemple concret : la création du Commandement des opérations interarmées du Canada. En regroupant trois quartiers généraux en un, nous avons pu réduire les frais généraux d'environ 25 p. 100. Ces gens n'ont pas perdu leur emploi. Les économies ont été réinjectées dans le fonds d'investissement. Nous avons besoin d'environ 3 500 postes pour réinvestir dans des capacités qui nous paraissent fondamentales pour l'avenir des Forces armées canadiennes, mais nous n'en sommes pas encore rendus là. Ces postes ne seront pas perdus, car nous y réinvestirons.

**Le sénateur Munson :** J'ai une autre petite question à vous poser. Vous avez utilisé l'expression « ratio dents-queue ». Comment distinguez-vous l'une de l'autre? Selon vous, quels



to personnel, capital equipment, acquisition, operations and maintenance? I have no idea what “teeth from tail” means.

**Gen. Lawson:** It is a rather poor analogy that we fighter pilots used to use in the mess on a Friday night. When I was flying, I was the tooth and the 20 people working on the jet to get it ready were the tail. Clearly, I was not going anywhere unless the 20 had brought the jet to the right level. That is why the analogy does not work well for us when we are outside a mess. An animal with big long teeth and almost no tail in that analogy falls over from imbalance. It requires a balance. You could talk in terms of the teeth alone. If the teeth were the tank heading out onto the field, the root of the teeth heads well past any sort of jaw we would have in this type of animal.

I do not think that the tooth to tail analogy is that useful. However, we will seek to privilege all of those capabilities and capacities that drive our front-line forces in the army, navy, air force and special operations. While we have loved our support elements and headquarters that support that, we will have to look there to congeal a certain amount of that capability.

**Senator Munson:** You are saying that the rank and file should not worry after this budget.

**Gen. Lawson:** I would not go quite that far. While we look for a balance between personnel, equipment, readiness and infrastructure, within that we will look to privilege personnel and readiness.

**The Chair:** Thank you. We would all be relieved if we could stop using that analogy. Thank you for putting it to bed.

[Translation]

**Senator Nolin:** General Lawson, thank you for having accepted our invitation. I am interested in this meeting you had with the chair of the NATO Military Committee. I assume that he too is concerned. Unless this was just a courtesy visit, which I doubt, I assume that he is concerned by the budget cuts to the service.

Could you give us some further details about the discussion you had with the chair of that military committee, and enlighten us on his concerns and the future of our relation with our allies, and also with our Alliance partners, who are also concerned, at a time when we still have not settled this challenge of balancing our responsibilities with our 27 NATO allies.

secteurs subiront le gros des compressions : le personnel, les biens d'équipement, les acquisitions, le fonctionnement ou l'entretien? Je n'ai aucune idée de ce que l'expression « ratio dents-queue » veut dire.

**Gén Lawson :** C'est une expression que nous, les pilotes de chasse, utilisons dans le poste d'équipage les vendredis soirs et qui s'applique plutôt mal à ce contexte-ci. En tant que pilote, je représentais les dents, alors que les 20 personnes qui travaillaient à l'entretien de l'avion constituaient la queue. Manifestement, je ne pouvais aller nulle part tant que les 20 techniciens n'avaient pas fait ce qui s'imposait. Voilà pourquoi l'analogie ne fonctionne pas bien à l'extérieur du poste d'équipage. Imaginez un animal muni de très longues dents, mais n'ayant presque pas de queue; il tomberait par terre parce que son poids ne serait pas distribué de façon égale. Il faut donc un équilibre. On pourrait s'en tenir aux dents. Supposons que les dents représentent le char d'assaut sur le terrain; dans ce cas, les dents seraient tellement longues que leurs racines dépasseraient la mâchoire de notre animal.

Je ne crois pas que cette analogie soit très utile. Ce qu'il faut retenir, toutefois, c'est que nous privilégierons l'ensemble des capacités qui aident nos forces de première ligne dans l'armée, la marine, les Forces aériennes et les opérations spéciales. Nous sommes certes reconnaissants du travail de nos unités de soutien et des quartiers généraux qui les appuient, mais il nous faudra les passer en revue afin de geler le financement d'une partie de cette capacité.

**Le sénateur Munson :** Vous dites que le personnel subalterne ne devrait pas s'inquiéter du budget.

**Gén Lawson :** Je n'irais pas jusque-là. Même si nous essayons de trouver le juste milieu entre le personnel, le matériel, la disponibilité opérationnelle et l'infrastructure, nous chercherons quand même à privilégier le personnel et la disponibilité opérationnelle.

**La présidente :** Merci. En effet, nous serions tous soulagés si nous pouvions cesser d'utiliser cette analogie. Merci de ne plus y revenir.

[Français]

**Le sénateur Nolin :** Général Lawson, merci d'avoir accepté notre invitation. Je suis intéressé par cette réunion que vous avez eue avec le président du Comité militaire à l'OTAN. Je présume que lui aussi est préoccupé. À moins que cela n'ait été qu'une visite de courtoisie, ce dont je doute, je présume qu'il est préoccupé par les compressions budgétaires de votre service.

Pouvez-vous explorer un peu plus avec nous la discussion que vous avez eue avec le président du comité militaire et nous éclairer sur ses préoccupations et l'avenir de notre relation avec nos alliés et aussi avec nos partenaires de l'Alliance, qui eux aussi sont préoccupés, à une époque où nous n'avons toujours pas réglé ce défi d'équilibrer le partage de nos responsabilités avec nos 27 alliés de l'Alliance.

[English]

**Gen. Lawson:** Thank you for the question, Senator Nolin. The budget refinements that we are seeing now are representative — probably on the lower end — of many of the chiefs of defence who were meeting with the President of the Military Committee. He is, of course, very interested in Canada's direct interest in continuing to support NATO because we have been such a strong and important partner through ISAF and through the Libyan conflict. Whenever Canadians come in, we come with tremendous equipment, professional know-how and very few caveats on how the commander of the operation wants to go ahead. For those reasons, he is especially interested in Canadian involvement with and support of NATO. One of the things that he knows we are not able to benefit from is the fact that, as NATO goes ahead, the grouping of countries within NATO is very close. They are small countries, closely grouped, and they are able to take part in something called "smart defence." In other words, "You keep tanks. You keep the close combat vehicles, and you keep the trucks. We will come together for force in the future." We cannot do that. Our only NATO ally in close proximity is the U.S., and we keep a broad array of capabilities. He knows that we are not able to benefit from some of those smart defence initiatives, and that was largely what my conversation with him was about. As we tighten resources, how will we be able to maintain our capabilities and support of NATO? I assured him, with the assurance of my minister and of the Prime Minister, that we will continue to support NATO strongly.

[Translation]

**Senator Nolin:** One of our best achievements in terms of strategic alliances is NORAD, and you were intimately involved in that organization. For a few years now, NORAD's responsibility has extended to the coasts, both on the east and west. Tell us about the future.

As Chief of the Defence Staff, how do you see this challenge which we meet daily with the Americans, which is to defend North America? How do you envisage the future of NORAD?

[English]

**Gen. Lawson:** The Americans look, as we do, at the NORAD bi-national agreement as a tremendous success.

**Senator Nolin:** Why not include the Arctic?

**Gen. Lawson:** That is right. They rely on Canadian know-how in the Arctic. Much of Alaska is warmed by the Gulf flow, so the true Arctic is what we see in our archipelago and our territories. They really do look to us for a lead. In terms of NORAD and

[Traduction]

**Gén Lawson :** Merci de la question, sénateur Nolin. Les redressements budgétaires actuels sont représentatifs — probablement en ce qui concerne les activités au bas de l'échelle — de la situation à laquelle font face bon nombre des chefs d'état-major de la Défense qui ont rencontré le président du Comité militaire. Bien entendu, celui-ci tient beaucoup à ce que le Canada continue d'appuyer directement l'OTAN parce que nous avons été un partenaire très solide et très important tout au long de la FIAS et du conflit libyen. Quand les Canadiens viennent sur le terrain, ils mettent à profit un matériel extraordinaire et un savoir-faire professionnel, sans trop de réserves quant à la façon dont le commandant de l'opération veut procéder. Voilà pourquoi le président du Comité militaire tient vraiment à l'intervention du Canada au sein de l'OTAN et à son soutien à l'OTAN. Il est entre autres conscient que le Canada ne peut pas profiter de la proximité géographique dont jouissent les autres pays membres de l'OTAN. Il s'agit de petits pays, très rapprochés, qui sont en mesure de prendre part à ce qu'on appelle la « défense intelligente ». Autrement dit, ils mettent en commun l'équipement, comme les chars d'assaut, les véhicules de combat rapproché et les camions, en échange d'un engagement d'unir leurs forces dans l'avenir. Hélas, nous ne pouvons pas procéder ainsi. Les États-Unis constituent notre seul allié de l'OTAN qui se trouve à proximité, et nous mettons en commun une vaste gamme de capacités. Bref, le président du Comité militaire sait que nous ne sommes pas en mesure de profiter de certaines des initiatives de la défense intelligente, et c'était en gros le sujet de mon entretien avec lui. À mesure que nos ressources seront réduites, comment pourrions-nous maintenir nos capacités au sein de l'OTAN et continuer de lui prêter main-forte? J'ai confirmé au président du Comité militaire que le ministre de la Défense et le premier ministre m'avaient donné l'assurance que nous continuerons d'appuyer fermement l'OTAN.

[Français]

**Le sénateur Nolin :** Une de nos belles réussites en termes d'alliance stratégique est le NORAD et vous avez été intimement lié à cette organisation. Depuis quelques années, la responsabilité du NORAD s'est étendue aux côtes, à l'Est et à l'Ouest. Parlez-nous de l'avenir.

En tant que chef d'état-major, comment voyez-vous ce défi que nous relevons quotidiennement avec les Américains au nom de la défense de l'Amérique du Nord? Comment voyez-vous l'avenir du NORAD?

[Traduction]

**Gén Lawson :** Comme nous, les Américains considèrent l'accord binational du NORAD comme étant un immense succès.

**Le sénateur Nolin :** Pourquoi n'inclut-on pas l'Arctique?

**Gén Lawson :** C'est exact. On se fie à l'expertise du Canada dans l'Arctique. Le golfe réchauffe une bonne partie de l'Alaska, si bien que la vraie région de l'Arctique est ce que nous voyons dans notre archipel et nos territoires. Les Américains comptent

approaching sovereignty in the North, NORAD allows us to do that as a team. For instance, our fighters do not make use of our refuellers, based in Trenton. Our fighters in Cold Lake make use of the tankers out of Alaska and other parts of the U.S. This is a tremendous confluence of resources that helps us, as a bi-national partnership, look after our shared sovereignty.

In the future, we will see that the Russians will continue to probe any sense of weakness in the North, and it will continue to be of great interest to Canada and the U.S. to ensure that we have the capability to get up there responsibly and very quickly to meet unidentified approaching aircraft. It also acts as a safety valve with the Russians. Together with NORAD, we are working on something called a “strategic eagle,” in which we and the Russians hand off a hijacked aircraft to each other, in alternating years, to see how our international operations can occur. This is a very positive development between our three nations.

**Senator Nolin:** Good.

**Senator Mitchell:** Thank you very much. I think it is no secret that the government is quite desperate to balance the budget, and we have not seen a lot of movement on cutting steel for ships or buying a jet or getting the helicopters. That seems to be stalled, to some extent. In fact we were in the east, visiting one of the bases, in the fall. It was great. There were the Cyclones sitting there. Momentarily, we are going to take possession of them, but it has not happened. Do you have a sense that this might be on hold, for the next couple of years, as the government grinds into balancing the budget? Have they really put this procurement process, as Senator Dallaire says, “to the right?”

**Gen. Lawson:** If there is a hold on these things or we sense a frustration with a lack of progress, I do not think it is related to the capital. It has not been to this point. The capital is there to go ahead. Although progress seems iceberg and glacial, we are making progress on the national shipbuilding strategy. We are in definition phases on the Arctic operations ship and on the joint supply ship, with the surface combatant to come. It is actually a stepped process, behind where we would hope it would be. I would say the same thing for our Maritime helicopter project that Sikorsky and General Dynamics are carrying out. That will be a top-notch aircraft. What we see are delays that are often seen with developing aircraft. They are frustrating, and we wait patiently. I do not think they are tied — and they certainly have not been tied — to budgeting regarding the capital invested in that.

beaucoup sur nous pour prendre les devants. Pour ce qui est du NORAD et de l’approche à l’égard de la souveraineté dans le Nord, le NORAD nous permet de travailler en équipe. Par exemple, nos avions de chasse n’ont pas recours à nos postes de ravitaillement situés à Trenton. Nos avions de chasse à Cold Lake utilisent les ravitailleurs en Alaska et dans d’autres régions des États-Unis. Ce sont d’énormes ressources qui nous aident, dans le cadre d’un partenariat binational, à protéger notre souveraineté partagée.

Dans l’avenir, nous constaterons que les Russes continueront de chercher toutes les faiblesses possibles dans le Nord, ce qui continuera d’intéresser grandement le Canada et les États-Unis pour veiller à ce que nous ayons les capacités de nous rendre sur place de façon responsable et très rapidement lorsque nous décelons la présence d’avions non identifiés. Cela sert également de soupape de sécurité contre les Russes. Conjointement avec le NORAD, nous travaillons à ce que nous appelons un « aigle stratégique », où les Russes et nous refilons un avion détourné chaque année, à tour de rôle, pour voir comment nos opérations internationales peuvent se déployer. C’est une mesure très positive pour nos trois nations.

**Le sénateur Nolin :** Bien.

**Le sénateur Mitchell :** Merci beaucoup. Je pense que tout le monde sait que le gouvernement est très impatient d’équilibrer le budget, et nous n’avons pas vu beaucoup de progrès pour ce qui est de tailler l’acier pour la construction de navires ou d’acheter un avion à réaction ou des hélicoptères. Ces projets semblent avoir été bloqués, d’une certaine façon. En fait, nous sommes rendus dans l’Est à l’automne pour visiter l’une des bases. C’était génial. Nous avons pu voir les Cyclone. Nous prendrons possession de ces hélicoptères sous peu, mais ce n’est pas encore fait. Pensez-vous que le projet a peut-être été mis sur la glace pour les deux ou trois prochaines années, alors que le gouvernement s’efforce d’équilibrer le budget? A-t-il vraiment reporté ce processus d’acquisition à plus tard, comme l’a dit le sénateur Dallaire?

**Gén Lawson :** Si on a mis en veilleuse certains projets ou que nous percevons une frustration face au manque de progrès, je ne pense pas que ce soit lié aux capitaux. Ce n’est pas rendu jusque-là. Les capitaux sont disponibles pour aller de l’avant. Bien que les progrès semblent stagner, nous accomplissons des progrès relativement à la stratégie nationale en matière de construction navale. Nous sommes rendus à définir les opérations navales dans l’Arctique et à faire l’acquisition d’un navire de soutien interarmées. Nous aurons le navire de combat de surface sous peu. C’est en fait un processus échelonné en étapes. Je dirais la même chose pour notre projet d’acquisition d’un hélicoptère maritime que Sikorsky et General Dynamics mènent actuellement. Ce sera un aéronef de premier ordre. Nous accusons des retards qui sont fréquents dans la mise au point d’un aéronef. Ces retards sont frustrants et nous attendons patiemment. Je ne pense pas qu’ils sont liés — certainement pas — à l’établissement des budgets et aux capitaux investis.

**Senator Mitchell:** Internal memos are suggesting that you need to divest some infrastructure. Are any bases on the chopping block, or is there any possibility that you will you be closing active bases?

**Gen. Lawson:** I have nothing to suggest active bases will be closed, but you have brought up a good point. We have an enormous number of buildings in the Canadian Forces. There are 21,000 within the army alone. That is an area ripe for consolidation and one that the Defence Renewal Team is looking at. For every building we take down, there is a little bit less in payment in lieu of taxes and a little bit less in O&M that goes into the heating and tarring of the roofs for these things. It is not simple. Many of our buildings are so old that they are now seen as heritage buildings at times where we would like to see them more accurately labelled useless. There will always be a bit of a pull one way or the other on that one, but you have highlighted an area ripe for consolidation.

**Senator Day:** General, thank you very much for being here. I would like you to expand a bit on the Defence Renewal Team initiative that you referred to. We have talked a bit about administrative overhead and reducing that. I understand that. What I did not understand and would give you an opportunity to expand on is energizing business process renewal. Can you tell us what you anticipate coming out of that?

**Gen. Lawson:** It is a great line, is it not? When I first came in, I was very excited because my predecessor and the deputy minister were both excited by this. Now, I am truly excited by the very phrase “business process renewal” because I am starting to understand what it means.

I can give you an example. When I was the wing commander of 8 Wing some years ago, I was very well prepared for many of the tasks that were put in front of me, such as making sure aircraft were ready to go on short notice, making sure the runways were cleared and the hangars were tight. I was unprepared for other portions, such as contracting, working with the shop stewards and negotiating contracts and salaries with unions. These are things that even if we were not well prepared for them, if anybody suggested they might be done in more of a horizontal way instead of giving it to the wing king, as I was, or the base commanders across our army and navy bases, we would absolutely not have it. We had always done them within a silo of a base, base whatever.

What we see now is that we cannot afford to be that myopic. We recognize now that if we take contracting across our 27 bases, stations and wings, we will be able to find savings by using firms that can provide a common level of service across all of them at

**Le sénateur Mitchell :** Des notes de service à l'interne laissent entendre qu'il faut se dessaisir d'une partie de l'infrastructure. Y a-t-il des bases qui sont sous le couperet ou des risques que vous fermiez des bases actives?

**Gén Lawson :** Rien ne porte à croire que des bases actives fermeront leurs portes, mais vous avez soulevé un bon argument. Nous avons un très grand nombre d'immeubles dans les Forces canadiennes. Il y en a 21 000 dans l'armée seulement. C'est un secteur prêt à faire l'objet d'une consolidation et sur lequel l'Équipe de renouvellement de la Défense se penche. Pour chaque immeuble que nous éliminons, nous réduisons un peu les paiements tenant lieu d'impôts et les dépenses au titre de l'exploitation et de l'entretien pour le chauffage, du goudronnage des toitures et de ce genre de choses. Ce n'est pas simple. Un grand nombre de nos immeubles sont si vieux qu'ils sont maintenant considérés comme étant des édifices patrimoniaux alors que nous préférerions qu'ils soient plus exactement qualifiés d'inutiles. Il y aura toujours une divergence d'opinions là-dessus, mais vous avez souligné un secteur qui est prêt à faire l'objet d'une consolidation.

**Le sénateur Day :** Général, merci beaucoup de votre présence. J'aimerais que vous nous en disiez un peu plus long sur l'initiative de l'Équipe de renouvellement de la Défense à laquelle vous avez fait référence. Nous avons parlé brièvement de réduire les frais généraux administratifs. Je comprends qu'on veuille réduire ces frais. Ce que je n'ai pas compris, c'est le fait de dynamiser le renouvellement des processus opérationnels. Je vais vous laisser l'occasion de nous en parler plus longuement. Pouvez-vous nous dire ce que l'on peut prévoir à la lumière de ce renouvellement?

**Gén Lawson :** C'est formidable, n'est-ce pas? J'étais très emballé à mon arrivée car mon prédécesseur et le sous-ministre étaient tous les deux emballés. Maintenant, je suis vraiment enchanté juste à entendre l'expression « renouvellement des processus opérationnels » car je commence à comprendre ce qu'elle signifie.

Je peux vous donner un exemple. Lorsque j'étais le commandant de la 8<sup>e</sup> Escadre, il y a de cela un certain nombre d'années, j'étais fort bien préparé à assumer les tâches qu'on me confiait, notamment de m'assurer que les aéronefs étaient prêts à être déployés à court préavis, que les pistes étaient dégagées et que les hangars étaient rangés. Je n'étais pas préparé pour d'autres tâches, notamment pour adjuger des contrats, travailler avec les délégués syndicaux et négocier les contrats et les salaires avec les syndicats. Ce sont des tâches pour lesquelles même si nous n'étions pas bien préparés pour les assumer, si quelqu'un suggérait qu'elles pouvaient être assumées d'une façon plus horizontale plutôt que de les confier au commandant d'escadre, ce que j'étais, ou aux commandants de base de l'armée ou de base navale, ce n'était pas ce que nous faisions. Nous avons toujours exécuté ces tâches à la base, peu importe laquelle.

Ce que nous constatons maintenant, c'est que nous ne pouvons pas nous permettre d'être aussi myopes. Nous reconnaissons désormais que si nous avons recours à l'impartition dans nos 27 bases, stations et escadres, nous serons en mesure de réaliser

reduced overhead because we are not going to smaller companies to have these things provided. We will also have experienced and professional negotiators work on these things instead of a fairly ill-prepared wing commander. That is an example of a business process that becomes less of a silo and more renewed so it is across all of our bases.

The procurement process is another example in which we can see that. Although it is well organized and set up to reduce risk, it is achingly slow in its output, and we believe there may be ways of consolidating that such that we see responsiveness and a reduction of overhead in that as well.

**Senator Day:** Thank you for that. That is helpful. I am starting to get excited, not that I understand it, though.

Could you go further and talk about some other macro decisions that you feel might come from this Defence Renewal Team? I am thinking that sometimes at the overall level you make a decision such that, for example, you have too many full-time reservists, as you talked about earlier, so you will try to reduce the number of full-time reservists in order to help the part-time reservists. It is a very good policy at that level, but when you look at the bases, especially the air force — We were at Shearwater and we were told by the base commander that there are a lot of full-time reservists there because they did not want to move out of Nova Scotia; they were critical to the operation in keeping those jets flying, keeping the planes up there, but they were not prepared to re-join as regular force members. If you reduce the number of full-time reservists, you are reducing a capability that is critically important to you.

That is one example I can think of now, but are there other examples of where you may be contemplating a broad-term change, a fundamental change, such as contracting out, as you have talked about, that we should be thinking about? If you can talk about them at the macro level in saying it is a possibility that might come out of this Defence Renewal Team, then we can all start thinking about what the effects of that might be down the line.

**Gen. Lawson:** There are two things there. First, you highlight the fact, which goes back to the chair's comment, about where the fat was. As we squeeze, we find that there is very little fat. Even this very cogent policy of moving away from Class B, which we have come to rely on in a big way, to a more traditional Class A comes at the cost of some capability because these people were, frankly, excellent.

des économies en faisant appel à des firmes qui peuvent offrir des services de qualité comparable à coût moindre parce que nous ne nous tournons pas vers des entreprises de petite taille pour ces services. Des négociateurs expérimentés et professionnels travaillent à la passation de ces marchés plutôt qu'un commandant d'escadre mal préparé. C'est un exemple d'un processus opérationnel qui est mené moins en vase clos et qui est renouvelé et utilisé par l'ensemble de nos bases.

Le processus d'acquisition est un autre exemple où nous pouvons constater ce changement. Même s'il est bien organisé et conçu pour réduire le risque, il est douloureusement lent pour ce qui est de son rendement, et nous croyons qu'il peut y avoir des moyens de le consolider de manière à le rendre plus efficace et à réduire les frais généraux.

**Le sénateur Day :** Merci de ces remarques. Elles sont utiles. Je commence à être emballé, même si je ne comprends pas le processus.

Pourriez-vous pousser la discussion plus loin et parler de certaines macro-décisions que l'Équipe de renouvellement de la Défense pourrait prendre? J'estime que vous prenez parfois une décision de façon globale. Par exemple, vous avez trop de réservistes à temps plein, comme vous l'avez dit tout à l'heure, si bien que vous essaieriez de réduire le nombre de réservistes à temps plein pour aider ceux qui sont à temps partiel. C'est une très bonne politique à ce niveau-là, mais quand nous regardons les bases, surtout les bases aériennes — nous étions à Shearwater et le commandant de la base nous a dit qu'il y a beaucoup de réservistes à temps plein car ils ne voulaient pas quitter la Nouvelle-Écosse; ils étaient essentiels aux opérations pour s'assurer que les avions à réaction sont en état de voler, mais ils n'étaient pas prêts à rejoindre de nouveau les rangs de la force régulière. Si vous réduisez le nombre de réservistes à temps plein, vous réduisez des ressources qui vous sont indispensables.

C'est un exemple auquel je peux penser maintenant, mais y en a-t-il d'autres où vous pouvez envisager un changement à plus long terme, un changement fondamental, tel que l'impartition, comme vous l'avez mentionné? Si vous pouvez en parler de façon globale en disant qu'il est possible que ces changements découlent de l'Équipe de renouvellement de la Défense, alors nous pouvons tous commencer à songer aux effets à long terme.

**Gén Lawson :** Il y a deux choses ici. Premièrement, vous soulignez le fait, qui se rapporte à l'observation du président, qu'il faut couper dans le gras. À mesure que nous coupons dans le gras, nous constatons qu'il y a très peu de gras. Même cette politique très pertinente visant à délaissier la classe B, dont nous en sommes venus à dépendre énormément, pour nous tourner davantage vers la classe A, plus traditionnelle, entraîne des pertes de ressources car ces gens étaient franchement excellents.

We were not budgeted then and are not budgeted now to have so many people in Class B reserves. These people have come to the point where they can now say, even though they are highly experienced, “Thanks very much, but I am not looking to get back in. It was great while it lasted and we will see you later.”

Anywhere we look for these savings, we will do so carefully, but there will be some loss of capability. Our challenge is to find those areas that you have rightly pointed out will allow us to do so with the least amount of loss in capability.

Second, while you have offered me a chance to point out where some of these savings might be found — and I have pointed out a couple — this is difficult stuff. We have not gone through business process renewal in many years. It has not been done in my 35 years. What we are doing now has been done by a couple of armed forces, such as the Israelis recently and the British before them. Mackenzie is the company that is helping us develop a charter that will focus on some of these potentially high-profit areas that they have seen with other armed forces, and they are in the middle of working with our Defence Renewal Team to identify which of those and others might apply to us.

At the expense of the opportunity to try to point out where I think some of these are, we have some very bright people working on coming up with a defence charter in the coming months, which we will then be able to move out on in areas we think will provide the highest probability of success.

**Senator Day:** We look forward to the public announcements of some of these initiatives as they come along. Thank you very much.

**Senator Plett:** General, I apologize for being late. If the question I ask has been asked, you can let me know. If it has not, then I am surprised that Senator Dallaire did not raise it.

Obviously, one of our government's top priorities is caring for our men and women in uniform, especially injured ones. What are some of the recent improvements that we have possibly made insofar as caring for injured veterans? What are some areas where we might be able to improve so they can continue to work?

I am on the Veterans Affairs Committee. We were in Quebec this last week, and we saw a number of injured veterans still being able to serve well. That is a concern we have, and I wonder whether you could elaborate on that.

**Gen. Lawson:** We did talk briefly about that, but you give me an opportunity to speak a bit more about it. I think our NATO partners, which we talked about, are now seeing Canadians as

Nous n'avions pas établi de budget et nous n'avons toujours pas de budget maintenant que nous comptons autant de réservistes de classe B. Ces gens sont rendus au point où ils disent, même s'ils sont très expérimentés : « Merci beaucoup, mais je ne veux pas y retourner; c'était formidable pendant que cela a duré, mais nous vous reverrons plus tard. »

Partout où nous chercherons à réaliser des économies, nous ferons preuve de prudence, mais il y aura des pertes de ressources. Notre défi consiste à trouver les secteurs que vous avez soulevés avec raison et qui nous permettront de réaliser des économies en minimisant les pertes de ressources.

Deuxièmement, bien que vous m'ayez donné l'occasion de souligner certains secteurs où nous pourrions réaliser des économies — et j'en ai évoqués quelques-uns —, c'est une tâche complexe. Nous n'avons pas procédé au renouvellement des processus opérationnels depuis de nombreuses années. Cela n'a pas été fait pendant mes 35 années de carrière. Ce que nous faisons maintenant a été fait par quelques forces armées. Les Israéliens l'ont fait récemment et les Britanniques l'ont fait avant eux. Mackenzie est l'entreprise qui nous aide à préparer une charte qui mettra l'accent sur certains de ces secteurs potentiellement lucratifs, comme elle l'a vu dans d'autres forces armées. Elle travaille actuellement avec notre Équipe de renouvellement de la Défense à relever ceux qui pourraient s'appliquer à nous.

Plutôt que j'essaie de signaler ces secteurs, nous avons de très brillantes personnes qui travaillent en vue d'achever une charte de la défense au cours des prochains mois, qui seront alors en mesure de prendre des initiatives dans des secteurs qui, selon nous, offrent la plus grande probabilité de succès.

**Le sénateur Day :** Nous attendons avec impatience que certaines de ces initiatives soient annoncées publiquement. Merci beaucoup.

**Le sénateur Plett :** Général, je m'excuse de mon retard. Si ma question a déjà été posée, vous pouvez me le faire savoir. Si elle ne l'a pas été, alors je serai surpris que le sénateur Dallaire ne l'ait pas posée.

De toute évidence, l'une des priorités de notre gouvernement est de prendre soin des femmes et des hommes en uniforme, et plus particulièrement ceux qui sont blessés. Quelles sont certaines des améliorations que nous avons pu apporter récemment pour prendre soin de nos anciens combattants blessés? Quels sont les secteurs où nous pourrions peut-être nous améliorer pour qu'ils puissent continuer à travailler?

Je siége au Comité des anciens combattants. Nous étions au Québec la semaine dernière, et nous avons vu plusieurs anciens combattants blessés qui pouvaient continuer à bien servir le pays. C'est l'une de nos préoccupations, et je me demande si vous pourriez nous en dire un peu plus à ce sujet.

**Gén Lawson :** Nous en avons parlé brièvement, mais vous me donnez l'occasion d'en parler un peu plus. Je pense que nos partenaires de l'OTAN, dont nous avons parlé, perçoivent

being on the lead of the medical support, both physically and mentally, that we provide for our personnel, extending to our families as well. We recognize that one does not have an operational stress injury as an individual; if they have a family, the family as a group has an operational stress injury.

I would say several things that are positive on that front. Probably the most positive in terms of organizational support is the standing up of the Joint Personnel Support Units, which then arms off into the Integrated Personnel Support Centres. That provides an individual the opportunity to have a coach through the entire process, those who have tied together all the various medical arms, which are so obvious to the workers within those arms but not transparent to people who are trying to access them. Our JPSUs and IPSCs now consist of people who have become well organized in that area and help people navigate. This is a tremendous step forward. First, you are not alone. Second, waiting times and explanations have become clear.

Partnering with non-military groups such as the Mental Health Commission of Canada has really been a wonderful thing for us. I was at a run for St. John's Rehab within Sunnybrook Health Sciences Centre in Toronto. For 75 years, St. John's has been working on the rehabilitation of those who have suffered significant limb injuries, like we have seen so many of in the last 10 years. In the last four or five years, they have been training our health workers in uniform to deal with the injuries we have seen and with many of our injured soldiers.

Finally, something you spoke to, the underlying health and safety fabric that is provided by a linkage of DND while in uniform together with Veterans Affairs and the Legion is working very well to weave the net that is under our injured personnel for their entire lifetime if they have been injured on operations. Those are some very positive aspects.

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

**The Chair:** I want to follow up on a point that Senator Nolin made on our relations when it comes to smart defence, and of course geographically this means mostly with the Americans.

On a couple of occasions in the early 2000s when we said no to partnership in strategic defence and those kinds of things, it changed the calculation at NORAD a bit. Those with long enough memories can look back at our decade of darkness when the Americans and others did not know whether they wanted the Canadians to come along as it meant they would have to get us there. Has that attitude changed with this kind of strategic pooling, et cetera? Are concerns being raised about whether people will be able to do their part and carry their load?

maintenant les Canadiens comme étant le chef de file en matière de soutien médical, tant pour les maux physiques que mentaux, que nous offrons à notre personnel, ainsi qu'à leur famille. Nous reconnaissons qu'une personne ne souffre pas seule de traumatismes liés au stress opérationnel; c'est toute sa famille qui en souffre.

Je dirais plusieurs choses positives à cet égard. La mesure la plus positive en matière de soutien organisationnel, c'est probablement la création des unités interarmées de soutien au personnel, qui deviennent des centres intégrés de soutien au personnel. Ces entités donnent à une personne la chance d'avoir un mentor tout au long du processus, ceux qui ont consolidé les différents organismes médicaux, qui sont si évidents pour les travailleurs au sein de ces organismes, mais pas pour ceux qui essaient d'avoir accès à ces services. Nos unités interarmées de soutien au personnel et nos centres intégrés de soutien au personnel sont maintenant composés de personnes qui sont devenues très organisées dans ce secteur et qui aident les gens à s'y retrouver dans le processus. C'est un énorme progrès. Premièrement, vous n'êtes pas seul. Deuxièmement, les explications et les délais d'attente sont devenus clairs.

Les partenariats avec des groupes non militaires tels que la Commission de la santé mentale du Canada ont été une excellente chose pour nous. J'ai participé à une course organisée pour le centre de réadaptation St. John's au centre des sciences de la santé de Sunnybrook à Toronto. Depuis 75 ans, le centre de réadaptation St. John's travaille avec ceux qui ont souffert de blessures graves aux membres, comme nous en avons vues beaucoup au cours des 10 dernières années. Depuis quatre ou cinq ans, le centre forme nos professionnels de la santé pour traiter les blessures d'un grand nombre de nos soldats.

Enfin, vous avez parlé du filet sous-jacent en matière de santé et de sécurité qui existe grâce à un partenariat entre le MDN, Anciens Combattants et la Légion. Ce partenariat donne de bons résultats pour tisser le filet de sécurité pour prendre soin de nos membres blessés pendant toute leur vie s'ils se sont blessés en mission. Il y a certains aspects très positifs.

**Le sénateur Plett :** Merci beaucoup.

**Le président :** Je veux revenir sur un argument que le sénateur Nolin a fait valoir au sujet de nos relations pour la prise de décisions éclairées en matière de défense, ce qui signifie principalement nos relations avec les Américains, bien entendu.

À quelques occasions au début des années 2000, lorsque nous avons refusé d'établir des partenariats en matière de défense stratégique entre autres, cela a un peu changé la formule au NORAD. Ceux qui ont bonne mémoire peuvent se rappeler notre sombre décennie où les États-Unis et d'autres pays ne savaient pas s'ils voulaient que les Canadiens participent aux missions puisque cela signifiait qu'ils devaient s'occuper de notre transport. Cette attitude a-t-elle changé grâce à ce type de mise en commun stratégique, notamment? Des préoccupations ont-elles été soulevées quant à savoir si les gens seront en mesure de faire leur part sans être une charge?

**Gen. Lawson:** I think that all militaries are concerned at the prospect of not being able to get themselves well equipped and into battle, wherever that may be. Investments in Canada, especially the C-17s, but also the C-130Js and the Halifax-Class Modernization FELEX program, have ensured that we have carriage capability for international reach, and carriage across to the harshest portions of Canada. We are extremely well set up for that.

I will extend your point, because I think you are actually getting to some historical irritations and rough roads with our partners to the south when we said no, for very good reasons, to the invitation to join them in Iraq, for instance, to join in ballistic missile defence, and as recently as the offer to join in the standing up of Northern Command after 9/11.

In each case, for our own reasons, and I was not in on the decision process, our government said no. The surprising and heartening thing there is that the military relationship does not really take a hit in these instances. There is a respect among military professionals on both sides of the border that is so intertwined and common that it allows us to bounce back from all of these things. Sometimes the warming happens on the military side before it can happen on the political and defence industry side.

That is all very good. The existence now of the C-17s and C-130Js, both excellent ships, provides us the ability to get to the battle, which may have been somewhat questionable in years past. I do not think NATO feels that will be in question at all, even with the budgetary restraints we are feeling.

**The Chair:** Thank you for putting that on the record here.

**Senator Dallaire:** I am glad you said “bounce back” from the initial hits when those decisions were taken. Doors have reopened, as you said. That was achieved as well through a lot of blood, sweat and tears of the troops in the field.

In 2006, an accountability act was introduced and risk-averse staffing was the norm. You are given a certain budget. The estimates show that you will be cut by \$2.6 billion, which is close to 13 per cent, for fiscal year 2013-14. In fiscal year 2012-13, which is coming to an end now, how much are you anticipating having to return because you have not been able to spend it for whatever reason?

**Gen. Lawson:** I will get you an exact figure from my new best friend, the Vice Chief of the Defence Staff. I have recently heard that the limit of our carry-forward, which may help us a little bit in 2013-14 by assuaging some of the greatest pressures, will be

**Gén Lawson :** Je pense que tous les militaires s'inquiètent à l'idée de ne pas être bien équipés pour mener des combats, quel que soit l'endroit où ils ont lieu. Les sommes que le gouvernement du Canada a investies, en particulier dans les C-17, mais aussi dans les C-130J, la modernisation de la classe HALIFAX et le projet PDVDF, garantissent que nous avons la capacité de transport nécessaire pour atteindre des pays étrangers et pour traverser les régions les plus difficiles du Canada. Nous sommes extrêmement bien équipés pour le faire.

Je vais pousser votre argument un peu plus loin, parce que je crois que vous abordez en fait certaines frustrations historiques qui ont ponctué nos relations avec nos partenaires du Sud lorsque, par exemple, nous avons refusé, avec raison, de nous joindre à eux en Irak, de participer à la défense antimissile balistique ou, récemment, de prendre part à l'établissement du Commandement du Nord, à la suite des événements du 11 septembre.

Dans chacun de ces cas, pour des raisons qui nous sont propres — et je tiens à préciser que je n'ai pas participé au processus décisionnel —, notre gouvernement a décliné l'invitation des États-Unis. Ce qui est à la fois surprenant et réconfortant, c'est que les relations militaires ne sont pas vraiment touchées durement dans ces cas-là. Le respect que les militaires des deux côtés de la frontière éprouvent les uns envers les autres est tellement commun et indissociable qu'il nous permet de surmonter toutes ces épreuves. Parfois, les militaires renouent leurs relations avant que les politiciens ou les membres de l'industrie de la défense le fassent.

Tout cela est excellent. Maintenant que nous possédons les C-17 et les C-130J, deux excellents navires, nous sommes en mesure de nous rendre sur les champs de bataille, ce qui était un peu discutable par les années passées. Je ne crois pas que l'OTAN ait l'impression que cette capacité sera mise en doute, même si nous sommes aux prises avec des restrictions budgétaires.

**La présidente :** Je vous remercie d'avoir mentionné cela pour le compte rendu.

**Le sénateur Dallaire :** Je suis heureux que vous ayez parlé de « surmonter » les épreuves initiales qu'ont entraînées ses décisions. Comme vous l'avez déclaré, les portes se sont rouvertes. Cela est également imputable à la sueur, aux larmes et au sang abondamment versés par nos troupes sur le terrain.

En 2006, la loi sur la responsabilité a été adoptée, et la dotation craintive est devenue la norme. On vous attribue un certain budget. Selon les estimations, celui de 2013-2014 sera réduit de 2,6 milliards de dollars, ce qui représente un recul de près de 13 p. 100. En ce qui concerne l'exercice financier de 2012-2013 qui tire maintenant à sa fin, combien d'argent prévoyez-vous devoir rendre au gouvernement parce que, pour une raison ou une autre, vous n'avez pas été en mesure de le dépenser?

**Gén Lawson :** Je vais obtenir, à votre intention, le chiffre exact auprès de mon nouveau meilleur ami, le vice-chef d'état-major de la Défense. J'ai entendu dire récemment que les fonds que nous serions autorisés à reporter s'élèveraient à environ 300 millions de



around \$300 million. That does not mean that we will actually carry that much forward. I will have to get you the figure of what we estimate we will be able to carry forward. We have been successful in investing vote 1 and vote 5 to the levels that we were hoping to invest them at, which has not always been the case in recent years.

**Senator Dallaire:** You are quite right. This year vote 5 was allowed to move to vote 1, which in two previous years was not allowed. That is a significant amount of money, in the neighbourhood of \$400 million.

I will conclude with my concern about cuts in family support centres. It is now, when the troops are back home and need that support to restabilize, that we are seeing cuts in those areas. That might be myopic with regard to retaining experienced people.

[Translation]

**Senator Nolin:** My question will be brief and concerns cybersecurity. Several of your colleagues have come to speak to us about this topic. We are under the impression that here in Canada, we have a relatively good mastery of this area. When we listen to what the Americans have to say, however, the reverse is true and we note an immense concern.

Given the relation we have on the military front with the Americans, how do you plan to deal with the reality of cybersecurity?

[English]

**Gen. Lawson:** It is fair to say the Americans have led the Western world in waking up to the cyberthreat. They have invested in it more and earlier than most NATO partners. However, Canada is quickly waking up, with the help of our allies, to the threat that is out there. Our systems are excellent, especially our very secure systems, and even they face threats daily at the firewalls, which we believe have been very effective in barring the way to this point.

We now have a Director General of Cybersecurity within the Canadian Armed Forces, and that is a new stand up. As we develop our linkages with CSEC, and continue to work with Public Safety, which has the lead on all things cyber in Canada, and with the Department of Homeland Security in the United States, we will become stronger at a rate that we hope and believe will go a long way to moving us into greater security.

dollars. Cela devrait nous aider un peu en 2013-2014, en atténuant certaines des pressions les plus importantes dont nous faisons l'objet. Cela ne veut pas dire que nous reporterons effectivement une somme pareille. Je vais devoir me renseigner sur la somme que nous estimons pouvoir reporter et vous la communiquer plus tard. Nous avons réussi à utiliser les crédits 1 et 5 dans la mesure où nous espérions le faire. Cela n'a pas toujours été le cas au cours des dernières années.

**Le sénateur Dallaire :** Vous avez tout à fait raison. Cette année, il a été possible de transférer au crédit 1 les fonds approuvés pour le crédit 5, ce qui n'avait pas été autorisé au cours des deux dernières années. Cela représente une somme d'argent substantielle, de l'ordre de 400 millions de dollars.

Je vais conclure en mentionnant que les compressions dont les centres de soutien aux familles font l'objet me préoccupent. Nous sommes maintenant témoins de ces réductions, alors que nos troupes sont de retour au pays et qu'elles ont besoin de ce soutien pour se stabiliser. Cette politique est peut-être à courte vue, si l'on souhaite maintenir en poste les membres d'expérience.

[Français]

**Le sénateur Nolin :** Ma question sera courte et concerne la cybersécurité. De plus en plus, nous avons entendu plusieurs de vos collègues venir nous entretenir du sujet. On a l'impression qu'au Canada nous maîtrisons relativement bien les préoccupations à ce titre. Lorsqu'on écoute le discours américain, c'est l'inverse, on constate une immense préoccupation.

Compte tenu de la relation que nous avons, au niveau militaire, avec les Américains, comment allez-vous faire face à cette réalité de la cybersécurité?

[Traduction]

**Gén Lawson :** On peut dire que les Américains ont incité le monde occidental à prendre conscience de la cybermenace. Ils ont consacré plus d'argent à la contrer que la plupart de leurs partenaires de l'OTAN et ont commencé à le faire plus tôt que la plupart d'entre eux. Toutefois, avec l'aide de nos alliés, le Canada se familiarise rapidement avec la menace qui pèse sur nous. Nos systèmes sont excellents, en particulier nos systèmes grandement sécurisés. Mais même les pare-feu de ces systèmes sont menacés quotidiennement. Cependant, nous croyons que, jusqu'à maintenant, ils ont efficacement fait obstacle aux pirates informatiques.

Maintenant, les Forces armées canadiennes emploient un directeur général de la cybersécurité, et cela constitue une nouvelle initiative. Au fur et à mesure que nous établirons des liens avec le CSTC, et que nous continuons à travailler avec le ministère de la Sécurité publique qui est le chef de file canadien dans l'étude de toutes les questions cybernétiques, et avec le département de la Sécurité intérieure des États-Unis, nous progresserons à un rythme qui, nous l'espérons, contribuera grandement à accroître notre sécurité.

**Senator Lang:** You mentioned the North a number of times in your opening remarks. I would like you to expand further on what will happen in the future as a result of the consolidation and downsizing of the military. Second, can you tell us whether there will be military exercises in the North this coming summer?

**Gen. Lawson:** Yes, all three exercises will take place as they have in the past. We need those three exercises to take place. Each one exercises a different portion of our capabilities.

We are seeing training take place that has not taken place for years. Recently one of our new Hercules aircraft landed on an ice bridge on top of a lake near Schefferville. That is the first time in many years that we have done that. In Resolute Bay, the Arctic Training Centre is standing up. Nanisivik is in our future with a deepwater port that will take the Arctic offshore patrol vessel as well. In addition, we remain steadfast in our support of our forward operating bases for F-18s to operate in the North.

These all continue to display a live commitment to our North and our capabilities with resources there.

**Senator Mitchell:** Do you have the statistics on the percentage of women in the each of the forces? Do you have statistics on what sort of progress they are making in the senior ranks, and do you have programs to encourage that?

**Gen. Lawson:** We had two of our two-star female generals at International Women's Day a little while ago, and that is the first time we have been able to say that. We will get the statistics for you. I think they are about 20 per cent and holding, and that goes all the way back to the Royal Military College.

**The Chair:** Thank you very much, General Lawson. We appreciate your visit here. Congratulations on becoming Chief of the Defence Staff. We look forward to speaking to you regularly and often. Thanks so much for being with us.

We will change our focus now to carry on with our study of harassment in the RCMP and the measures being taken to deal with it. We have two large panels of witnesses today from the RCMP. We appreciate your gathering together today.

I know many of you are from Vancouver. We will hear from our witnesses at "E" Division, the largest division in the RCMP, which takes in all of the province of British Columbia. We have Deputy Commissioner Craig Callens, Commanding Officer of

**Le sénateur Lang :** Vous avez mentionné le Nord à plusieurs reprises au cours de votre déclaration préliminaire. J'aimerais que vous nous fournissiez des renseignements supplémentaires sur ce qui se passera là-bas dans les années à venir, en raison du regroupement et de la réduction des effectifs de l'armée. Deuxièmement, pourriez-vous nous dire si des exercices militaires seront menés dans le Nord cet été?

**Gén Lawson :** Oui, trois exercices auront lieu comme par le passé. Il faut que ces exercices soient menés, car chacun d'eux met à l'épreuve une partie différente de nos capacités.

Nous constatons que des entraînements qui n'ont pas été suivis depuis des années sont donnés là-bas en ce moment. Dernièrement, l'un de nos nouveaux avions Hercules a atterri sur un pont de glace s'étendant sur un lac près de Schefferville. C'est la première fois que cet entraînement était pratiqué depuis de nombreuses années. À Resolute Bay, le Centre de formation dans l'Arctique est opérationnel. Dans les années à venir, Nanisivik disposera d'un port en eau profonde qui pourra également accueillir le patrouilleur hauturier de l'Arctique. De plus, nous continuons d'appuyer fermement l'idée d'utiliser nos bases d'opérations avancées pour faire voler les F-18 dans le Nord.

Toutes ces initiatives continuent de démontrer un engagement direct à l'égard du Nord canadien, de nos capacités là-bas et de leurs ressources.

**Le sénateur Mitchell :** Avez-vous en votre possession les statistiques qui indiquent le pourcentage de femmes employées dans chacune des forces? Disposez-vous de statistiques qui démontrent le genre de progression qu'elles enregistrent dans les grades supérieurs, et offrez-vous des programmes qui encouragent cette progression?

**Gén Lawson :** Il y a peu de temps, deux de nos générales à deux étoiles ont participé à la Journée internationale de la femme, et c'est la première fois que nous pouvons en dire autant. Nous nous procurerons les statistiques en question, et nous vous les communiquerons. Je pense que les femmes représentent 20 p. 100 de nos effectifs — et ce, même au Collège militaire royal — et que ce pourcentage se maintient.

**La présidente :** Merci beaucoup, général Lawson. Nous vous sommes reconnaissants d'être venus nous visiter. Nous vous félicitons de votre nomination au poste de chef d'état-major de la Défense. Nous réjouissons à la perspective de parler avec vous régulièrement et fréquemment. Je vous remercie infiniment de votre présence parmi nous.

Nous allons maintenant changer d'orientation afin de poursuivre notre étude sur le harcèlement au sein de la GRC. Nous vous sommes reconnaissants de vous être réunis aujourd'hui.

Nous savons que bon nombre d'entre vous viennent de Vancouver. Nous allons entendre nos témoins de la Division E, la plus grande division de la GRC qui comprend les effectifs de l'ensemble de la province de la Colombie-Britannique. Nous

“E” Division; Inspector Carol Bradley, Team Leader, the Respectful Workplace Program at “E” Division; and RCMP civilian member Simmie Smith, Diversity Strategist at the RCMP Pacific Region Headquarters and project leader for “E” Division’s *Summary Report on Gender Based Harassment and Respectful Workplace Consultations*. Welcome.

Also with us here in Ottawa we have Sharon Woodburn, Assistant Commissioner and Director General of Workforce Programs and Services; and Dennis Watters, Chief Audit and Evaluation Executive.

We will have lots of statements here today and testimony to hear. We will begin with an opening statement from Deputy Commissioner Craig Callens. Go ahead, sir.

**Craig Callens, Deputy Commissioner, Commanding Officer “E” Division, Royal Canadian Mounted Police:** Thank you very much, committee members and Madam Chair, for the invitation and for allowing us to join you via video conference today. I am the Commanding Officer of the RCMP in British Columbia, also known as “E” Division.

Here with me today is Inspector Carol Bradley, our “E” Division Respectful Workplace Program Team Leader, who is available to assist with answering any questions related to the Respectful Workplace activities and initiatives under way in British Columbia. Ms. Simmie Smith, our Division Diversity Strategist, is also here, and she is available to discuss the provincial gender-based harassment and respectful workplace consultation she conducted last year.

I am aware of your interest in the work we are doing here in British Columbia in relation to our Respectful Workplace Program. I can provide you with a brief overview and some of the highlights.

Approximately one year ago, shortly after my appointment as Commanding Officer “E” Division, I requested a practical assessment of the division’s current approaches to maintaining a respectful workplace. I expressed a strong interest in identifying and exploring new ways that those alleging gender-based harassment could come forward and report incidents without fear of reprisal or retribution. I requested that a broad-based consultation be conducted with a cross-section of members and employees across British Columbia, not only to hear about their experiences but to receive any concerns or recommendations they had specific to creating a safe and healthy work environment.

Concurrently, we also reviewed and analyzed the results and recommendations of the Canadian Association of Chiefs of Police Professionalism in Policing project. With that in concert with

accueillons Craig Callens, sous-commissaire, commandant divisionnaire, Division E; inspecteur Carol Bradley, chef d’équipe, Division E, Programme pour un environnement de travail respectueux; et Simmie Smith, membre civil de la GRC, Direction de la diversité stratégique, siège social de la GRC du Pacifique, chef de projet responsable du rapport de la Division E intitulé *Summary Report on Gender Based Harassment and Respectful Workplace Consultations*. Soyez les bienvenus.

De plus, nous recevons à Ottawa Sharon Woodburn, commissaire adjointe, directrice générale des Programmes et services relatifs à l’effectif des ressources humaines; et Dennis Watters, dirigeant principal de la vérification et de l’évaluation.

Nous allons devoir entendre de nombreux témoignages aujourd’hui. Nous allons donc commencer par la déclaration préliminaire de Craig Callens, le sous-commissaire. Allez-y, monsieur.

**Craig Callens, sous-commissaire, commandant divisionnaire, Division E, Gendarmerie royale du Canada :** Madame la présidente, chers membres du comité, merci beaucoup de m’avoir invité et de me permettre de me joindre à vous aujourd’hui par vidéoconférence. Je suis le commandant de la GRC en Colombie-Britannique, qu’on appelle également la Division E.

Je suis accompagné par l’inspecteur Carol Bradley, chef d’équipe du Programme pour le respect en milieu de travail de la Division E. Elle pourra m’aider à répondre à toute question concernant les activités et les initiatives liées au respect en milieu de travail qui sont en cours en Colombie-Britannique. Mme Simmie Smith, stratège en diversité de la division, m’accompagne également. Elle pourra discuter des consultations provinciales qu’elle a menées l’an dernier sur le harcèlement basé sur le sexe et sur un milieu de travail respectueux.

Je sais que vous vous intéressez au travail que nous effectuons ici, en Colombie-Britannique, relativement au Programme pour le respect en milieu de travail. Je vais donc vous fournir un aperçu du programme et certains de ses points saillants.

Il y a environ un an, peu après ma nomination au poste de commandant de la Division E, j’ai demandé que soit réalisée une analyse pratique des méthodes actuellement employées par la division pour assurer un milieu de travail respectueux, et j’ai fait part de mon grand intérêt à trouver et à étudier de nouvelles façons de permettre aux personnes qui allèguent avoir été victimes de harcèlement fondé sur le sexe de se manifester et de signaler ces incidents sans crainte de représailles ou de punition. J’ai demandé la tenue d’une consultation générale auprès d’un échantillon de membres et d’employées représentatif de l’ensemble des effectifs de la Colombie-Britannique, non seulement pour les entendre raconter les expériences qu’elles ont vécues, mais aussi pour connaître toute préoccupation ou recommandation qu’elles pourraient avoir sur la création d’un milieu de travail sûr et sain.

Simultanément, nous avons examiné et analysé les résultats et les recommandations du projet de Professionnalisme policier réalisé par l’Association canadienne des chefs de police.

other human resource initiatives under way in April of 2012, the “E” Division Respectful Workplace Program action plan was developed, with 11 specific objectives and 51 action items broken down into three phases with set timelines and goals.

Some of the highlights of our Respectful Workplace Action Plan are as follows. A respectful workplace literature review was conducted to identify best practices in relation to creating and maintaining a respectful workplace in a policing organization. A division-wide employee survey was conducted, the largest and most comprehensive ever in British Columbia, with over 3,100 employees responding with feedback and suggestions on 19 workplace factors. An early intervention system, the performance awareness reporting system, was implemented to monitor and track behavioural indicators to ensure early support and employee wellness. Harassment awareness and investigation training was completed, and over 100 trained resources are now available across the province, and 47 Respectful Workplace advisers have been identified and trained to respond to calls ranging from requests for simple information to assisting employees who had a workplace issue that needed to be addressed.

My three assistant commissioners, part of my senior management team, commenced delivery of our ethical leadership presentation three months ago, during the mandatory operational skills maintenance course at our Pacific Region Training Centre that is held every week. I am personally involved in speaking at our supervisor and management development training programs in which the maintenance of a respectful workplace has been embedded within the course. We have hired two informal conflict management practitioners to provide training, support and assistance to employees, supervisors and managers in addressing and managing conflict in the workplace in a proactive, timely and effective manner.

A Respectful Workplace advisory committee has been created to act as subject matter experts and to support our senior leaders and the division management team as they develop specific plans to bridge the gaps identified in the employee survey.

Dr. Steven Maguire, a professor at Carleton University and co-author of the CACP Professionalism in Policing project, is providing workshops on ethical leadership to our workplace advisers and committee members. One took place last month, and another will take place this week. We held a workshop for 24 managers that dealt with promoting cultural change and enhancing gender diversity two weeks ago.

Conjointement avec d'autres initiatives en matière de ressources humaines en cours, le Plan d'action pour le respect en milieu de travail de la Division E a été élaboré en avril 2012. Il comportait 11 objectifs précis et 51 mesures à prendre, divisées en trois phases, chacune dotée de délais et de buts clairs.

Parmi les points saillants de notre Plan d'action pour le respect en milieu de travail, on retrouve les suivants. Un examen de la documentation sur les milieux de travail respectueux a été effectué pour relever les pratiques exemplaires concernant l'établissement et le maintien d'un milieu de travail respectueux au sein d'un organisme policier. Un sondage a été réalisé auprès des employés de toute la division. Il s'agit du sondage le plus vaste et le plus complet jamais mené en Colombie-Britannique auquel plus de 3 100 employés ont répondu, offrant de la rétroaction et des suggestions sur 19 facteurs liés au milieu de travail. Un système d'intervention rapide, le système de rapport sur les problèmes de rendement, a été mis en œuvre pour assurer la surveillance et le suivi des indicateurs de comportement, afin de veiller au bien-être des employés et de leur offrir un soutien rapide. Une formation sur la sensibilisation au harcèlement et les enquêtes connexes a été donnée, et une centaine de personnes-ressources ont maintenant été formées. De plus, on a désigné et formé 47 conseillers en respect au travail afin de répondre aux appels allant d'une simple demande de renseignements à une demande d'aide de la part d'un employé aux prises avec un problème en milieu de travail nécessitant une intervention.

Trois commissaires adjoints, qui font partie de mon équipe de gestion supérieure, ont commencé à donner un exposé sur le leadership éthique il y a trois mois de cela dans le cadre du cours obligatoire de maintien des compétences opérationnelles offert hebdomadairement par le Centre de formation de la Région du Pacifique. Je joue également le rôle de conférencier pour nos programmes de formation des superviseurs et des gestionnaires, auxquels a été intégré le maintien d'un milieu de travail respectueux. Nous avons embauché deux spécialistes non officiels de la gestion des conflits qui donnent de la formation, du soutien et de l'aide aux employés, aux superviseurs et aux gestionnaires en vue de gérer et de régler les conflits en milieu de travail de façon proactive, opportune et efficace.

Un comité consultatif sur le respect en milieu de travail a été créé pour servir d'expert et appuyer nos dirigeants supérieurs et l'équipe de gestion de la division lors de l'élaboration de plans précis pour combler les lacunes relevées dans le sondage auprès des employés.

Steven Maguire, titulaire de doctorat, professeur à l'Université Carleton et coauteur de l'étude sur le Professionnalisme policier de l'ACCP, donne des ateliers sur le leadership éthique à l'intention de nos conseillers en milieu de travail et des membres du comité. Un atelier s'est déroulé le mois dernier, et un autre a lieu cette semaine. Il y a deux semaines, nous avons donné à 24 gestionnaires un atelier sur la promotion du changement de culture et sur l'amélioration de l'égalité des sexes.

An electronic confidential reporting system has been created, which we anticipate will go live by April 1 of this year. It allows for a confidential reporting option outside the chain of command by simply clicking on a desktop icon.

The entire plan is supported by a comprehensive communications plan that works to ensure employees are aware of initiatives and items actioned. All of the initiatives are being assessed along the way and monitored as we move forward. We know that monitoring and evaluation is important to our success, and measures have been established to ensure that we are on the right track and that any adjustments that need to be made can be made.

A great deal has been done and is being done to address the issues and gaps we and our employees here and in British Columbia have identified. We are closing those gaps through this program and the other initiatives under way nationally.

A respectful workplace program is not about a quick fix or short-term gains; it is about changing the way we do business. It is about creating an environment within which employees feel valued and leaders can flourish. It is also about sustainability, and this has gone from an idea, to a plan and then to a program, with the intention for this to be core business for the RCMP in British Columbia. It is an ambitious plan with short timelines, but I believe it is achievable.

I have provided you with a brief overview, and we would be happy to take any questions you may have.

**The Chair:** Thank you very much for that. It was very comprehensive. Before we begin our questioning, we will hear from Sharon Woodburn here in Ottawa. Please go ahead.

**Sharon Woodburn, Assistant Commissioner, Director General of Workforce Programs and Services, Royal Canadian Mounted Police:** Good evening, Madam Chair, members of the committee, ladies and gentlemen.

[Translation]

Thank you for the opportunity to come before the committee to provide an update on the RCMP's gender based assessment and action plan.

Tonight I am accompanied by my colleague Dennis Watters, Chief Audit and Evaluation Executive at the RCMP.

Un système électronique confidentiel de dénonciation a été créé, et nous entendons le mettre en fonction au plus tard le 1<sup>er</sup> avril de l'année en cours. Ce système permettra de signaler une situation de façon confidentielle à l'extérieur de la chaîne de commandement en cliquant simplement sur une icône sur le bureau de l'ordinateur.

Toutes ces mesures sont appuyées par un plan de communication complet afin que l'ensemble des employés soit au courant des initiatives et des sujets auxquels on a donné suite. Toutes ces initiatives font l'objet d'une évaluation, au fur et à mesure de leur mise en œuvre. Elles seront surveillées à l'avenir. Nous savons que la surveillance et l'évaluation jouent un rôle de premier plan dans notre réussite, et nous avons pris certaines mesures pour nous assurer de demeurer sur la bonne voie et d'apporter les modifications nécessaires le cas échéant.

Beaucoup de travail a été accompli, et ce travail se poursuit afin de régler les problèmes et les lacunes que nos employés de la Colombie-Britannique et nous avons relevés. Le programme et les autres initiatives en cours à l'échelle nationale permettent de combler ces lacunes.

Le Programme pour le respect en milieu de travail n'est pas une solution miracle, et il ne nous permettra pas d'obtenir des gains à court terme. Il vise à changer notre façon de faire et à créer un milieu où les employés se sentent appréciés et où les dirigeants peuvent s'épanouir. Il vise aussi à être viable, et il s'agit en effet d'une idée qui est devenue un plan, puis un programme, dans le but de devenir un aspect fondamental des activités de la GRC en Colombie-Britannique. Ce plan est ambitieux et assorti de délais courts, mais je suis persuadé qu'il est réalisable.

Je viens de vous présenter un aperçu du programme. C'est avec plaisir que nous répondrons maintenant à toutes les questions que vous pourriez souhaiter poser.

**La présidente :** Je vous remercie infiniment de votre exposé. Il était très détaillé. Avant d'amorcer nos séries de questions, nous allons entendre Sharon Woodburn qui est ici, à Ottawa. Allez-y.

**Sharon Woodburn, commissaire adjointe, directrice générale, Programmes et services relatifs à l'effectif des ressources humaines, Gendarmerie royale du Canada :** Madame la présidente, chers membres du comité, mesdames et messieurs, bonsoir.

[Français]

Je vous remercie de m'avoir accordé cette occasion de me présenter devant vous pour faire le point sur l'examen comparatif entre les sexes effectué à la GRC et sur le plan d'action qui y fait suite.

Je suis accompagnée, ce soir, de mon collègue Dennis Watters, dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation de la GRC.

[English]

RCMP Commissioner Bob Paulson in January 2012 committed to the RCMP's gender-based assessment; we refer to it as the GBA. The assessment focused on three key areas: recruitment, the non-commissioned officer promotional process and the commissioned officer promotional process.

After significant research and consultation, the objective was to find as follows: whether the recruitment and promotional policies and their application provide equal opportunity for female regular members. Multiple methods were used to gather information to meet this objective. They included a document and literature review, over 178 interviews, a review of existing employee surveys and an internal questionnaire.

The questionnaire was a very important tool. The questions were developed to assess the promotional behaviour of regular members. It was sent to 7,200 regular members. We had a strong response rate of 56 per cent, or over 4,200 members. The GBA was completed last fall. The report included several evidence-based findings that have a positive impact on female representation and several areas that require attention. One finding of note is that regardless of gender, all members make it clear that they want to be promoted based on merit.

The findings are intended to assist the RCMP achieve a balanced workforce that provides all of its members with the same treatment and equal access to opportunities. Most of the challenges identified in the assessment are not exclusive to the RCMP and are faced by other police services in Canada.

[Translation]

Once the GBA was completed, the Minister of Public Safety directed the commissioner to prepare a detailed action plan to address issues identified in the GBA with specific, objective and measurable milestones and target dates. Commissioner Paulson embraced this directive and we have seized the opportunity to detail our concrete actions and efforts to modernize the RCMP.

[English]

*Gender and Respect: The RCMP Action Plan*, released in February 2013, focuses on two pillars: the culture and the composition of the RCMP. It identifies 11 themes: addressing harassment, building respectful workplaces, ensuring transparency and objectivity in promotions, supporting work-life balance more effectively, recruiting targets, attracting more women and individuals from other EE groups, assisting applicants in joining the force, ensuring the officer cadre is

[Traduction]

Le commissaire Bob Paulson s'est engagé en janvier 2012 à soumettre la GRC à un examen comparatif entre les sexes (ou ECS, comme je l'appellerai dorénavant). Cet examen portait sur trois éléments précis, à savoir : le recrutement, le processus de promotion des sous-officiers et le processus de promotion des officiers brevetés.

Après beaucoup de recherche et de consultation, l'objectif de l'ECS a été formulé comme suit : déterminer si, dans leur application, les politiques de recrutement et de promotion donnent des chances égales aux membres régulières. Différentes méthodes ont été employées pour recueillir les renseignements de base nécessaires à l'atteinte de cet objectif, c'est-à-dire une étude documentaire, plus de 178 entrevues, une analyse des sondages réalisés antérieurement auprès des employés et un questionnaire diffusé à l'interne.

Le questionnaire a constitué l'un de nos plus importants outils d'évaluation. Il a été élaboré pour évaluer les comportements en matière de promotion et a été envoyé à 7 200 membres réguliers. Plus de 4 200 d'entre eux y ont répondu, ce qui constitue une proportion élevée, soit 56 p. 100. L'ECS a pris fin l'automne dernier. Le rapport qui en est issu présente plusieurs conclusions fondées sur des données, dont certaines font état d'une progression de la représentation des femmes chez les membres réguliers, et d'autres font ressortir des points sur lesquels il faudra se pencher. Il en ressort entre autres très clairement que tous les membres, hommes et femmes, souhaitent être promus selon leur mérite.

Les conclusions présentées dans le rapport visent à aider la gendarmerie à se doter d'un effectif équilibré où tous les membres ont des chances égales et sont traités de la même façon. La plupart des problèmes soulevés lors de l'examen ne sont pas propres à la GRC, mais touchent aussi d'autres corps policiers canadiens.

[Français]

Après la conclusion de l'ECS, le ministre de la Sécurité publique a chargé le commissaire de dresser un plan d'action détaillé fixant des jalons précis, des objectifs mesurables ainsi que des échéances claires pour donner suite aux problèmes exposés dans le rapport. Le commissaire Paulson a suivi cette directive et nous avons profité de l'occasion pour détailler nos mesures concrètes que nous comptons prendre afin de moderniser la gendarmerie.

[Traduction]

Le document intitulé *Égalité entre les sexes et respect — Le plan d'action de la GRC*, qui a été publié en février 2013, s'articule autour de deux axes, soit la culture et la composition de la GRC, et aborde 11 thèmes : s'occuper du harcèlement, alimenter le respect en milieu de travail, assurer la transparence et l'objectivité dans les promotions, soutenir la conciliation travail-famille de manière plus efficace, établir des cibles de recrutement, attirer davantage de femmes et d'autres personnes appartenant à un

reflective of those they are leading, making officer-level promotions more transparent, retaining regular members, and looking ahead.

[Translation]

Related to each theme are a total of 37 action items. Some of the action items are already completed, most have been actioned and are well on their way to completion. To enhance transparency and accountability, the full plan is available publicly on the RCMP's website.

We look forward to our discussion today and my colleague and I will be pleased to address any questions you have on the GBA and related action plan.

[English]

**The Chair:** Thank you both for those opening statements. I will remind my colleagues again that we will have to be disciplined today. We want short, sharp questions, and we will try to get around more than once if we can.

[Translation]

**Senator Dallaire:** Do they have interpretation in Vancouver?

[English]

**The Chair:** Do you have translation in Vancouver for those three of you there, if a question is posed in French?

**Mr. Callens:** We cannot understand French in Vancouver, I am afraid, but I understand the translation service is available to us.

**The Chair:** Do you have earpieces so that you will be able to hear? Yes? Let us try it.

[Translation]

**Senator Dallaire:** Deputy Commissioner, I saw you and your colleague to the right on CPAC, and I heard the presentation you made before the committees in the other place. I thought that your answers had some depth to them. Specifically, the question I would like you to answer is the following.

[English]

What has come out of the briefings we have received so far is the problem of harassment in the RCMP. I was reminded that you are not necessarily a paramilitary force, but that you have a whole bunch of civilians working with you — one third. Are the problematics different among those in uniform who go through all that selection process and training versus the civilians? How would it be conceivable that those who go through far more rigorous processes and have the whole ethos and so on would

groupe désigné, soutenir les postulants dans leurs démarches pour se joindre à la gendarmerie, voir à ce que le personnel officier soit représentatif des employés qu'il dirige, accroître la transparence des promotions aux grades d'officier, assurer le maintien en poste des membres réguliers et envisager l'avenir.

[Français]

Pour chaque thème, le plan d'action prévoit des mesures à prendre. Il y en a 37 en tout. Certaines sont déjà en vigueur, et la plupart ont été entreprises et avancent bien. Par soucis de transparence et de responsabilisation, le plan d'action intégral est accessible au public sur le site web de la GRC.

Mon collègue et moi sommes heureux d'être ici pour discuter avec vous aujourd'hui. Nous nous ferons un plaisir de répondre à vos questions sur l'ECS et le plan d'action connexe.

[Traduction]

**La présidente :** Merci à vous deux pour ces déclarations préliminaires. Je rappelle à tous qu'il nous faudra être disciplinés aujourd'hui. Nous voulons des questions courtes et précises, et nous essayerons si possible de faire plus d'une ronde.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Est-ce qu'ils ont l'interprétation à Vancouver?

[Traduction]

**La présidente :** Je m'adresse aux trois qui sont à Vancouver : avez-vous quelqu'un là-bas qui pourra vous traduire les questions qui seront posées en français, le cas échéant?

**M. Callens :** J'ai bien peur que nous ne comprenions pas les questions en français, ici, à Vancouver, mais je crois savoir que nous disposons d'un service de traduction.

**La présidente :** Avez-vous des écouteurs pour entendre ce qui se dit? C'est le cas? Testons-les.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Sous-commissaire, je vous ai vus, vous et votre collègue de droite, sur les ondes de CPAC, et j'ai entendu la présentation que vous avez faite devant des comités de l'autre endroit. J'ai trouvé que vos réponses avaient de la profondeur. Spécifiquement, la question à laquelle j'aimerais que vous répondiez est la suivante.

[Traduction]

Jusqu'ici, ce qui est ressorti des séances d'information est le problème de harcèlement dans la GRC. On m'a rappelé que vous n'êtes pas nécessairement une force paramilitaire, mais qu'une grande proportion de votre effectif — le tiers en fait — est constituée de civils. Les problèmes de harcèlement sont-ils plus fréquents au sein du personnel en uniforme, qui a dû se plier à tout le processus de sélection et de formation, que chez les civils? Comment peut-on concevoir que ceux qui ont dû s'astreindre à

have at least a lesser or a different perspective in regard to harassment than the civilian staff who may not be going through that same development as you have?

**Mr. Callens:** Thank you, senator. You are quite correct that our workplace survey includes all categories of employee: sworn members of the RCMP, civilian members and public servants. I believe it is a question of human behaviour and the interaction of human beings. Our research has demonstrated the challenge and gap for us here in British Columbia to be around too often displaying rude, disrespectful and at times dismissive behaviour. I do not think it distinguishes whether you are a sworn police officer or a civilian.

Any of the initiatives we have put into place will serve to address the gaps that exist regardless of the category of employee.

**Senator Dallaire:** That is a disappointing answer, because I would think that the ethos of those in uniform, with the training, development, the whole perspective, and the fact that we see red serge all over the place would have established a whole different ethos, criteria and standards than the general staff of the RCMP.

That brings me to this question: In your analysis and your responses, do you see that there is between the NCO corps, who make up your front line, and your officer corps a different perspective in regard to the problematic that is evolving or has been articulated and the development of the appropriate ethos within the RCMP? Are there two different perspectives in regard to how they have seen it and see the solutions to it?

**Mr. Callens:** I do not think so. I can certainly speak for British Columbia. I think there has been an acceptance throughout the ranks of the requirement for us to address the issue in meaningful ways. We have deployed our training resources across all ranks to enhance our ethical leadership training, decision making and respectful workplace behaviours. Respectful workplace advisers, the respectful workplace committee and subject matter experts are made up of members of ranks from constable through senior officers.

**The Chair:** Can we hear from our other two witnesses in Vancouver on that topic? You can just jump in. Go ahead, Inspector Bradley.

**Inspector Carol Bradley, Team Leader, "E" Division, Respectful Workplace Program, Royal Canadian Mounted Police:** Thank you for the question. As the CO indicated, we have looked at responses from all categories of employees and all ranks within the force. Generally, everyone is saying the same thing about the type of work environment that our employees expect in terms of respectful behaviours, where we need to focus and can do a better job. For that reason, we are being as inclusive as possible in terms

des processus beaucoup plus rigoureux et qui doivent composer avec toute la philosophie de l'organisation et ainsi de suite accordent une importance moindre aux questions de harcèlement — ou, à tout le moins, les voient différemment — que les civils qui n'ont probablement pas suivi la même formation que vous?

**M. Callens :** Merci, sénateur. Vous avez tout à fait raison, notre milieu de travail regroupe tous les types d'employés : les membres réguliers de la GRC, les membres civils et les fonctionnaires. Je crois qu'il s'agit d'une question de comportement et d'interactions entre les personnes. En ce qui nous concerne, ici, en Colombie-Britannique, le défi et les manquements mis à jour par nos recherches portent sur la manifestation trop fréquente de comportements grossiers, irrespectueux, voire parfois méprisants. Je ne crois pas que ces comportements permettent de distinguer les membres réguliers des civils.

N'importe laquelle des initiatives que nous avons mises en place servira à remédier aux problèmes existants, peu importe la catégorie d'employé.

**Le sénateur Dallaire :** Votre réponse est décevante, car je m'attendais à ce que la philosophie du personnel en uniforme, avec sa formation, son perfectionnement et tout le reste, ainsi que le fait que l'on voie des tuniques rouges à profusion aient permis d'instaurer une culture, des normes et des critères complètement différents de ceux du personnel ordinaire de la GRC.

Ce qui m'amène à cette question : d'après vos analyses et les réponses que vous avez reçues, vous est-il possible de savoir si les sous-officiers, qui constituent votre ligne de front, ont un point de vue différent de celui des officiers concernant la problématique qui se développe ou qui a été mise au jour et la mise au point d'une culture appropriée à la GRC? Les deux groupes ont-ils deux perceptions différentes du problème et des façons d'y remédier?

**M. Callens :** Je ne crois pas que ce soit le cas, du moins pas pour la Colombie-Britannique. Je crois que tous les échelons de l'organisation reconnaissent qu'il faut s'attaquer au problème avec force et conviction. À tous les échelons, nos ressources ont été déployées pour améliorer la formation sur le leadership en matière d'éthique, optimiser les prises de décisions et favoriser les comportements respectueux en milieu de travail. Les conseillers en respect au travail, les membres du comité pour le respect en milieu de travail et les experts en la matière sont tous des gradés, allant du rang de constable à celui d'officier supérieur.

**La présidente :** Pouvons-nous avoir le point de vue de nos deux témoins de Vancouver? Allez-y directement. À vous, inspecteur Bradley.

**Inspecteur Carol Bradley, chef d'équipe, Division E, Programme pour un environnement de travail respectueux, Gendarmerie royale du Canada :** Merci de me poser cette question. Comme l'a indiqué le commandant divisionnaire, nous avons examiné les réponses de toutes les catégories d'employé et de tous les grades de l'organisation. En ce qui a trait aux comportements respectueux, les gens disent tous à peu près la même chose lorsqu'ils décrivent l'environnement de travail souhaité, ce qui



of reaching out to advisory committees, respectful workplace advisers, to ensure that we are as inclusive and engaged as possible in what types of response we need, as well providing ethical leadership training, informal conflict management skills training, to all ranks and all categories of employee.

**Simmie Smith, Project Leader, Division Diversity Strategist, RCMP Pacific Region Headquarters, “E” Division, Royal Canadian Mounted Police:** Thank you. In the consultations that I conducted, a majority of the participants were regular members. There were civilian members as well, but the majority were RMs. In my findings, as a result of the participation, I cannot answer the question of Senator Dallaire, but hopefully I provided some context there.

**The Chair:** I will use this as a reminder to direct your question. It might be helpful because it will get a little unwieldy here.

**Senator Lang:** I want to say at the outset that I appreciate your being here. The amount of information we have been provided as a committee with respect to the work you have done over the course of the last year, if not longer, is very much an indication that you are taking the situation that you face and the question of harassment very seriously and addressing it as an organization. I know it is not easy. This is not an easy situation to deal with.

I want to look forward in respect to where you are today and moving ahead. I want to refer to Bill C-42, to amend the Royal Canadian Mounted Police act, which just passed the House of Commons and will now come to the Senate for consideration. Perhaps I could hear from Ms. Woodburn and Mr. Callens how they see Bill C-42 and how it can help and assist individuals such as yourselves to do the job you have been asked to do.

**Mr. Callens:** Thanks very much for the question. The primary interface with government on the issue of Bill C-42 rests with our national headquarters. My understanding is that Bill C-42 will provide the commissioner and those he delegates with enhanced authorities to address inappropriate workplace behaviour, and it will assist us in streamlining the process around those types of complaints in a much more expedited and timely manner. When it comes to addressing the root cause of and, at the earliest possible opportunity, complaints of harassment or workplace conflict, it has been my experience that that is where we are most likely to be successful.

**Ms. Woodburn:** Obviously I agree with that completely, but as far as the GBA action plan, it was important enough to us to put it in as the number one action item here. There is a reason for that. We saw the proposed legislation as a cornerstone or catalyst

doit retenir notre attention et les aspects qu’il faut améliorer. C’est pour cela que nous sommes le plus ouverts possible lorsqu’il s’agit de solliciter les services des comités consultatifs ou des conseillers en respect au travail. Nous veillons ainsi à être aussi ouverts et mobilisés que possible quant aux types de mesures qu’il nous faut, et à faire en sorte que la formation sur le leadership en matière d’éthique et la formation sur la gestion informelle des conflits soient offertes à tous les grades et à toutes les catégories d’employé.

**Simmie Smith, chef de projet, Direction de la diversité stratégique, siège social de la GRC du Pacifique, Division E, Gendarmerie royale du Canada :** Merci. La majorité des personnes que j’ai interviewées dans le cadre de mes consultations étaient des membres réguliers. Il y avait aussi des civils, mais la majorité était des membres réguliers. Les résultats que j’ai obtenus ne me permettent pas de répondre à la question du sénateur Dallaire, mais j’espère avoir pu donner un peu plus de contexte.

**La présidente :** J’en profite pour vous rappeler que vous devez préciser vos questions. Cela nous permettra de gérer un peu mieux la procédure.

**Le sénateur Lang :** D’entrée de jeu, je tiens à vous dire que je suis heureux que vous soyez là. La quantité d’informations qu’a reçue le Comité sur le travail que vous avez accompli au cours de la dernière année, sinon plus, indique de façon éloquente que vous prenez la situation et la question du harcèlement très au sérieux, et que vous vous y attaquez en tant qu’organisation. Je sais que ça n’est pas facile; ce n’est pas une situation qui peut être traitée à la légère.

J’aimerais regarder vers l’avenir et ce qui vous attend. Je fais ici allusion au projet de loi C-42, qui modifie la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada, qui vient d’être adoptée par la Chambre des communes et soumise au Sénat aux fins d’examen. J’invite Mme Woodburn et M. Callens à nous dire ce qu’ils en pensent, notamment en ce qui concerne la façon dont ce dernier pourra aider les personnes comme vous à faire le travail qu’on leur confie.

**M. Callens :** Merci beaucoup pour cette question. Pour ce qui est du projet de loi C-42, le point de contact premier avec le gouvernement relève de l’administration centrale. D’après ce que je comprends, aux termes du projet de loi C-42, le commissaire et ses délégués bénéficieront de pouvoirs accrus pour traiter efficacement des comportements inappropriés en milieu de travail. Le projet de loi permettra en outre de simplifier le processus entourant les plaintes afin qu’elles soient traitées beaucoup plus rapidement. Pour ce qui est de s’attaquer aux racines du problème et, dès la première occasion, aux plaintes de harcèlement ou de conflit au travail, je sais en raison de mon expérience que ce sont les domaines où nos chances de réussir sont les meilleures.

**Mme Woodburn :** Bien entendu, je suis tout à fait d’accord avec ça, mais en ce qui concerne le plan d’action découlant de l’ECS, nous estimons qu’il était important de l’y inclure comme mesure de toute première instance. Et cela s’explique. La loi proposée

to the cultural change we are trying to evoke with this plan and with a bunch of other measures, too. I am not an expert on Bill C-42. I believe you have Superintendent O'Rielly coming up, but that is my understanding and the reason we wanted it in this plan in the first place.

[Translation]

**Senator Boisvenu:** Thank you very much to all of our panelists. Mr. Callens, I congratulate you for the work that you have done in your organization. As Senator Dallaire said, this is serious work.

Harassment is often due to an organizational culture I would call “a culture of tolerance,” tolerance for both the harasser and the victim, often enough. It condones the reign of silence and laissez-faire.

You began your program to change this organizational culture a year ago. Have you already observed changes in behaviour, both in the staff and in managers?

[English]

**Mr. Callens:** Yes. Thank you for the question. I have, but more importantly what I am hearing from members and employees across the province is that they have too. I think the key for us is sustainability of our Respectful Workplace Program, and we are moving to a full-time program within the province of British Columbia.

For us to address this over the long term, we need to talk about it and provide opportunities for employees to provide us feedback on how we are doing. While Ms. Smith's original consultations in the early part of 2012 could be argued to be somewhat unscientific in terms of the way they were conducted, we followed that up with a much more scientific workplace survey in which 19 workplace factors were examined and feedback and recommendations were sought. We are committed to conducting another survey with our employees in a year from now to supplement the other informal feedback mechanisms that we have in place and continue to utilize. The short answer to your question is that we are seeing results, and the feedback from our members and employees is extremely positive.

[Translation]

**Senator Boisvenu:** Does your action plan target civilians as well as officers of the force?

[English]

**Mr. Callens:** Yes. All employees were invited to participate in the survey. I have an employee advisory committee that is represented by all categories of employee. The initiatives we have

nous est apparue comme une pierre angulaire ou un catalyseur pour le changement de culture que nous tentons d'amorcer par ce plan et tout un lot d'autres mesures. Je ne suis pas une spécialiste du projet de loi C-42, et le surintendant O'Rielly pourra sûrement nous en dire plus long là-dessus, mais c'est ce que j'en comprends et ce qui nous a motivés à vouloir que le plan d'action y soit inclus.

[Français]

**Le sénateur Boisvenu :** Merci beaucoup à tous nos panélistes. Monsieur Callens, bravo pour le travail que vous avez fait au sein de votre organisation. Comme le disait le sénateur Dallaire, c'est du sérieux.

Le harcèlement relève souvent d'une culture organisationnelle que j'appelle « une culture de tolérance », aussi bien envers le harceleur que, bien souvent, la victime. C'est la loi du silence et du laissez-faire.

Vous avez entamé votre programme du changement de cette culture organisationnelle depuis un an. Voyez-vous déjà des changements de comportement tant au niveau du personnel que des gestionnaires?

[Traduction]

**M. Callens :** Oui. Merci pour cette question. J'ai constaté des changements et, ce qui est encore plus important, j'ai entendu des membres et des employés d'un peu partout dans la province dire qu'ils en avaient vu eux aussi. Je crois que la permanence de notre Programme de respect en milieu de travail est cruciale pour nous. La Colombie-Britannique est d'ailleurs en voie de passer à un programme à temps plein.

Pour que nous puissions remédier à cela à long terme, nous devons en parler et fournir des occasions aux employés de nous donner leurs impressions sur les résultats que nous obtenons. Bien que l'on puisse arguer que les consultations effectuées par Mme Smith au début de 2012 manquaient quelque peu de rigueur scientifique — notamment en ce qui a trait à la façon dont elles ont été réalisées —, nous leur avons donné suite avec une enquête plus rigoureuse visant à examiner 19 facteurs en milieu de travail et à solliciter les points de vue et les recommandations du personnel. Nous nous sommes engagés à mener une autre enquête auprès de nos employés dans un an pour compléter les mécanismes informels de rétroaction qui ont été mis en place et que nous continuons d'utiliser. En bref, nous voyons des résultats, et les commentaires que nous avons reçus de nos membres et de nos employés sont des plus encourageants.

[Français]

**Le sénateur Boisvenu :** Votre plan d'action s'adresse-t-il aussi bien aux civils qu'aux policiers et policières?

[Traduction]

**M. Callens :** Oui. Tous les employés sont invités à participer à l'enquête. Nous avons un comité consultatif d'employés constitué de représentants de toutes les catégories. Les initiatives que nous

implemented and deployed across the province do not discriminate by what category of employee may be affected. Our follow-up survey a year from now to see what kind of progress we have made, as measured more scientifically, will include every employee of each category.

**Senator Munson:** Thank you for being here. We recognize that the RCMP is trying to set a new table where everyone is treated equally and the same. I am curious and I put this question to the deputy commissioner: With all of these investigations going on and workplace actions in progress, how would you describe the mood in the RCMP these days?

**Mr. Callens:** I can speak for our division. Generally speaking, our members have been disappointed and at times disheartened with the kind of focus, particularly media focus, that has been brought to bear on what they would consider to be an isolated set of cases. The important thing for us, and what is buoying or giving comfort and confidence to our employees, is that we have worried less about trying to talk about isolated cases and have invested our energy in ensuring that we have a clear sense of the nature of our workplace, that we make a clear commitment to demonstrate, through action and not words, that we want a workplace where members feel valued, where leaders can flourish. We have sought their feedback, recommendations and ideas on improvement. It is those ideas and recommendations that have been incorporated into our Respectful Workplace Action Plan and initiatives. I think the result is that the mood is uplifted and the feedback has been tremendously positive.

**Senator Munson:** In that regard, you mentioned that a division-wide survey was conducted and was the largest ever in B.C., with 3,100 employees responding with feedback and suggestions on 19 workplace factors. Can you give us some examples of the results of that survey? You talked about an electronic confidential reporting system that provides a confidential reporting option outside the chain of command by clicking on a desktop icon. To whom is the reporting? Who receives the confidential messages? How does that work? Can you give us examples of what your survey is telling you?

**Mr. Callens:** We had two sources of information: the gender-based harassment consultation and the workplace survey. Both spoke to a number of issues that demanded sources of information be made available and sounding boards, perhaps for lack of a better word, created so that members and employees had a place to go to discuss their experiences within the workplace and to seek advice. That gave rise to the Respectful Workplace advisers; and Inspector Bradley can speak more specifically to some of those activities.

The confidential reporting system outside the chain of command speaks directly to a recommendation and concern raised through the course of the consultations and the survey with regard to fear of retribution or reprisal and a sense that members

avons mises en œuvre et déployées à l'échelle de la province ne font pas de distinction entre les différentes catégories d'employé qui peuvent être touchées. L'enquête de suivi que nous effectuerons dans un an pour mesurer de façon scientifique les progrès accomplis visera tous les employés de chaque catégorie.

**Le sénateur Munson :** Merci d'être là. Nous constatons que la GRC essaie de dresser une nouvelle table où tous seront traités également et de la même façon. Je suis curieux, et ma question s'adresse au commissaire adjoint : avec toutes les enquêtes en cours et les mesures en milieu de travail en voie d'être mises en œuvre, à quoi ressemble l'atmosphère à la GRC ces temps-ci?

**M. Callens :** Je peux parler pour ma division. De façon générale, nos membres sont navrés et parfois même abattus par le genre de couverture — notamment de la part des médias — dont a fait l'objet ce qu'ils considèrent comme étant une série de cas isolés. Ce qui importe pour nous, et c'est ce qui apporte un peu de réconfort et de confiance à nos employés, c'est que nous nous sommes abstenus de parler des cas isolés et que nous avons plutôt consacré nos énergies à bien saisir en quoi consiste notre milieu de travail, et que nous avons pris l'engagement ferme de montrer, en actions et non en paroles, que nous voulions un lieu de travail où les membres se sentiraient appréciés et où les meneurs pourraient se développer. Nous avons sollicité leurs commentaires, leurs recommandations et leurs idées sur les façons d'apporter des améliorations. Ce sont ces idées et ces recommandations qui ont été intégrées à notre Plan d'action pour le respect en milieu de travail et aux initiatives connexes. Je crois que nous avons réussi à remonter le moral de l'effectif et les commentaires que nous avons reçus sont on ne peut plus favorables.

**Le sénateur Munson :** Vous avez mentionné à ce sujet qu'un sondage, le plus important mené en Colombie-Britannique, a été effectué à l'échelle de la division auprès de 3 100 employés qui ont formulé des commentaires et des suggestions sur 19 facteurs liés à leur milieu de travail. Pouvez-vous nous donner des exemples des résultats obtenus? Vous avez parlé d'un système de rapport confidentiel électronique qui permet, en cliquant sur une icône, de signaler une situation de façon confidentielle sans passer par la chaîne de commandement. Qui reçoit les messages confidentiels? Comment le système fonctionne-t-il? Pouvez-vous nous donner des exemples de ce que vous avez appris au moyen du sondage?

**M. Callens :** Nous avons eu deux sources d'information : la consultation sur le harcèlement axé sur le sexe et le sondage sur le milieu de travail. Les deux portaient sur un certain nombre de questions pour lesquelles des renseignements étaient nécessaires, de même que la création de groupes de rétroaction, à défaut d'avoir un meilleur terme, pour permettre aux employés de discuter de leur expérience et d'obtenir des conseils. Cela a mené à la création de postes de conseillers en respect en milieu de travail; l'inspecteur Bradley peut vous parler plus en détail de certaines de ces activités.

Le système de rapport confidentiel en dehors de la chaîne de commandement découle directement de la crainte de représailles dont on a fait mention dans le cadre des consultations et du sondage ainsi que du sentiment que les membres et les employés

and employees needed to have available to them a means of identifying issues in their workplace without going to their immediate supervisor, line officer or officer in charge of their detachment. Once that confidential reporting system goes live, we hope within the next couple of weeks, those reports will go directly to our Respectful Workplace Action Plan officer, who is Inspector Carol Bradley. She will ensure that the information is followed up appropriately and referred to the appropriate place.

**The Chair:** Ms. Bradley, can you comment on that? You are outside the chain of command.

**Ms. Bradley:** Yes, that is correct. That concern was expressed by a number of employees in terms of the immediate work environment and how difficult it can be to bring forward a concern to the direct supervisor or boss. Also expressed was a fear about what that does with the office dynamics and how it can impact their relationship with colleagues. To try to address that concern, both the Respectful Workplace Action Plan advisers and the electronic reporting form were created to provide options for employees to bring forward a concern or issue. Many times, we are finding it is conflict in the workplace. It can be fairly minor, but not to the person involved; and it can reach into more serious conflict. We wanted to be able to provide an option for that employee to reach out. What happens with that information depends very much on consultation with that employee and exploring different options for how to resolve it. That is how we will try to address some of those concerns.

**The Chair:** Ms. Woodburn, will this system be put in place across the country? What is the reaction to it?

**Ms. Woodburn:** B.C. worked closely with us. We took some of the ideas that we thought would be good for the country, if not all of the ideas; and that was definitely one. We have it in as an action item, and there is a date. We will evaluate the B.C. model to see if we will expand it countrywide.

**Senator Mitchell:** I will address my question principally to Ms. Simmie Smith. Your study was excellent and, under some circumstances, quite courageous. However, it finds a contradiction in Mr. McPhail's study. You concluded that the problem is systemic, and he said that it is not systemic. He has 26 cases out of 718 files received that were sexual harassment. You talked to 426 people, which included almost only women. You excluded men because it can be difficult for women to speak about their cases in front of men. Mr. Callens thinks it is a problem and has 47 advisers and 100 people trained to deal with it in one province. Can you give us a sense of your conclusion that it is systemic? Why would it be so? How systemic is it? How did you come to that conclusion?

devaient pouvoir parler des problèmes liés à leur milieu de travail sans passer par leur supérieur immédiat, leur officier hiérarchique ou l'officier responsable de leur détachement. Dès que le système de rapport confidentiel sera opérationnel, idéalement au cours des prochaines semaines, les rapports seront directement transmis à notre officier responsable du Plan d'action pour le respect en milieu de travail, l'inspecteur Carol Bradley. Elle assurera un suivi adéquat de l'information et la transmettra au service concerné.

**La présidente :** Madame Bradley, voulez-vous faire un commentaire à ce sujet? Vous ne faites pas partie de la chaîne de commandement.

**Mme Bradley :** Oui, en effet. Cette préoccupation a été exprimée par un certain nombre d'employés qui ont indiqué qu'il peut être difficile de parler d'un problème à son superviseur immédiat ou à son patron. Ils ont également fait part de leur crainte que cela ait des répercussions sur la dynamique au bureau et sur leurs relations avec leurs collègues. Afin de remédier au problème, les postes de conseillers du Plan d'action pour le respect en milieu de travail et le formulaire électronique de signalement ont été créés pour donner des options aux employés qui veulent faire part d'une préoccupation ou d'un problème. Dans bien des cas, il s'agit d'un conflit en milieu de travail. Il est parfois assez mineur, mais pas pour la personne concernée; et il peut devenir beaucoup plus grave. Nous voulions offrir aux employés un moyen de s'exprimer. Ce que nous faisons avec cette information dépend beaucoup de ce qui ressort d'une consultation avec l'employé concerné et des différentes façons de résoudre le conflit. C'est de cette façon que nous essaierons de régler certaines de ces préoccupations.

**La présidente :** Madame Woodburn, est-ce que le système sera mis en place à l'échelle nationale? Quelle est la réaction des gens?

**Mme Woodburn :** La Colombie-Britannique a collaboré étroitement avec nous. Nous avons retenu certaines des idées qui nous ont semblé bonnes pour le pays, sinon toutes, et celle-ci en était certainement une. C'est une mesure à prendre, et une date a été fixée. Nous allons évaluer le modèle instauré dans cette province pour déterminer si nous devons le reproduire à l'échelle nationale.

**Le sénateur Mitchell :** Ma question s'adresse principalement à Mme Simmie Smith. Votre étude est excellente et, dans certaines circonstances, elle a demandé une bonne dose de courage. Elle est cependant contredite sur un point par l'étude de M. McPhail. Vous avez conclu que le problème est systémique, et il dit qu'il ne l'est pas. Des 718 dossiers qu'il a étudiés, il a recensé 26 cas de harcèlement sexuel. Vous avez parlé à 426 personnes, presque exclusivement des femmes. Vous avez exclu les hommes parce qu'il peut être difficile pour les femmes de parler de leur situation en leur présence. M. Callens pense qu'il y a un problème, et pour y remédier, il a nommé 47 conseillers et formé 100 personnes pour une seule province. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous avez conclu que le problème est systémique? Pourquoi et à quel point le serait-il? Comment en êtes-vous venu à cette conclusion?

**Ms. Smith:** The consultations were conducted. I need to provide some context. Being systemic is not quite what I would say, but we have an issue of harassment. It needs to be understood that when these consultations were taking place, people often referred to workplace bullying as harassment, which it is for some people depending on what definition you look at. However, I cannot say 100 per cent that my finding was that it is systemic.

Those who came forward felt that when an issue was raised, it was not taken seriously and that our system at the time did not afford them a place to go where they felt safe. As the consultations took place, the common theme was that people did not feel comfortable in the system and that it was more about people being disrespectful and about managers ignoring their concerns when they came forward.

I hope that addresses your question.

**Senator Mitchell:** My next question is to Mr. Callens. I will not mention names, but a case went before a tribunal. It was ruled that an officer in one province exposed himself in an RCMP office, and for that he was demoted one rank from staff sergeant to sergeant, docked 10 days' pay and sent to B.C. If I am not mistaken, you or someone said, "Someone had to take him." The trick with changing culture is really changing. The commission has put a lot of emphasis on Bill C-42 in that it will allow them to fire the people who may be harassing; and I am not saying that it is widespread. If you were confronted with that situation today, has your appreciation of the culture changed so much that you would simply say, "I am not taking him; he should be fired?"

**Mr. Callens:** As I said publicly, unfortunately I was not provided with the degree of information that I properly think I required and deserved under those circumstances to make the decision. The decision I made with respect to that individual was based on a limited amount of information that did not include some of the detail you refer to. I have put systems in place to ensure that I receive all of the information in advance of making any decision. Ultimately, once that individual arrived in my division, it became a question of whether his family needed to continue to suffer what was an organizational gap in terms of what many think would have been the appropriate way to deal with him in relation to his continued employment.

**Senator Mitchell:** Would you fire him now? Do you have confidence in your heart of hearts that the culture has changed sufficiently that someone who does that would be not only fired but also charged criminally? It is a litmus test for the nature of the organization and its culture. It is breath-taking that he was not fired.

**Mr. Callens:** The commissioner hopes to achieve, and we have faith that the bill will do this, as it is or as modified as parliamentarians do their work, a much less adversarial and much

**Mme Smith :** Les consultations ont eu lieu. Je dois vous donner un peu de contexte. Systémique n'est pas exactement le bon mot, mais nous avons un problème de harcèlement. Il faut comprendre que lorsque les consultations ont été menées, les gens qualifiaient souvent de harcèlement l'intimidation en milieu de travail, ce qui est parfois vrai selon la définition qu'on en donne. Cela dit, les conclusions de mon étude ne me permettent pas d'affirmer sans l'ombre d'un doute que le problème est systémique.

Ceux qui ont dénoncé des agissements à l'époque ne croyaient pas être pris au sérieux ou pouvoir le faire sans crainte de représailles. Dans le cadre des consultations, ils s'entendaient pour dire que le système les rendait mal à l'aise et que les gestionnaires ignoraient les préoccupations qu'ils exprimaient au sujet de comportements irrespectueux.

J'espère que cela répond à votre question.

**Le sénateur Mitchell :** Ma prochaine question s'adresse à M. Callens. Je ne vais pas mentionner de noms, mais un cas a été soumis à un tribunal. Il a été établi qu'un officier s'était exhibé dans un bureau de la GRC. Il a été rétrogradé d'un rang, de sergent d'état-major à sergent, a perdu 10 jours de salaire et a été envoyé en Colombie-Britannique. Si je ne m'abuse, vous avez dit, ou quelqu'un d'autre a dit, que « quelqu'un devait le prendre ». Pour que la culture change, il faut qu'il y ait de vrais changements. La commission a beaucoup insisté sur le fait que le projet de loi C-42 rendra possible le renvoi en cas de harcèlement; je ne dis pas que c'est une pratique répandue. Si une telle situation se présentait aujourd'hui, est-ce que votre compréhension de la pratique du harcèlement a suffisamment changé pour que vous disiez simplement « je ne l'accepte pas; il doit être renvoyé »?

**M. Callens :** Comme je l'ai dit publiquement, je n'avais malheureusement pas reçu la quantité d'information qui selon moi était nécessaire et que j'étais en droit de recevoir dans ces circonstances pour prendre la décision. Celle que j'ai prise était fondée sur une quantité limitée d'information qui ne comprenait pas les détails auxquels vous venez de faire allusion. J'ai pris des mesures pour m'assurer de recevoir à l'avenir toute l'information avant qu'une décision ne soit prise. En définitive, quand la personne concernée est arrivée dans ma division, il était question de déterminer si sa famille devait continuer de souffrir en raison de ce que plusieurs considéraient comme une lacune organisationnelle qui nous a empêchés de régler la question de manière appropriée et qui explique pourquoi il a gardé son poste.

**Le sénateur Mitchell :** Si c'était à refaire, le congédiriez-vous? Pensez-vous sincèrement que la culture a suffisamment changé pour que quelqu'un qui agit ainsi soit non seulement renvoyé, mais également accusé au criminel? C'est un test décisif pour la nature de l'organisation et sa culture? Il est inconcevable qu'il n'ait pas été congédié?

**M. Callens :** Le commissaire espère obtenir, et nous avons confiance que le projet de loi permettra d'y arriver, dans sa forme actuelle ou avec les modifications que les parlementaires y

more effective system that will allow us to deal much more appropriately with the type of behaviour that needs to be dealt with to ensure that the RCMP and its members and employees are in step with the expectations of Canadians. It is our hope that the bill and the changes to the conduct regime, boards and authorities will give us that opportunity.

**Senator Mitchell:** We really want to see that.

[Translation]

**Senator Nolin:** My question is addressed to Assistant Commissioner Woodburn, and it is very preliminary.

Before we see whether the changes, the legislative proposals and action plans that have been undertaken — and I have only to glance at the briefing documents we have received to know that what you have undertaken is gigantic — in order to assess whether the solution applies to a phenomenon that really exists, you must be able to answer what I call a preliminary question, which really pertains to the purpose of the analysis.

What are the basic causes of harassment within the RCMP? You must certainly have thought about it at some point, since your action plan is enormous. I presume that you were adequately advised in analyzing whether there is a problem, and what the cause of the problem could be.

[English]

**Ms. Woodburn:** Thank you for the question. You are quite correct. I agree wholeheartedly that it is a huge endeavour, and we have tried to capture more than we set out to in the beginning. It was a response to the GBA, and then we went wider, as you can see. Obviously, we are addressing the harassment and some other items.

As far as my perspective on the nature of harassment in the RCMP goes, I think the CPC report and various other documents that you have referred to make it kind of clear that it is this bullying that we talked about or the workplace relations between people. Frankly, I think it is a matter of letting things fester and not taking care of them when they are small. When they are normal interpersonal problems like we have in every workplace, if you do not take care of them, they fester and end up where we are today. That is my take on it.

This document is intended to move us forward, to tackle that and to bring it to the point where we can take care of it when it is small.

[Translation]

**Senator Nolin:** In one of the questions, the deputy commissioner did not seem to make a distinction between the RCMP environment and civil society. In other words, he seemed to think that these are the same type of environment.

apporteront, un système beaucoup moins contradictoire et beaucoup plus efficace qui nous permettra d'améliorer grandement notre manière d'agir contre ce type de comportement et de s'assurer ainsi que la GRC, ses membres et ses employés soient à la hauteur des attentes des Canadiens. Nous avons bon espoir que ce sera possible grâce au projet de loi et aux changements au régime de déontologie, aux comités et aux pouvoirs.

**Le sénateur Mitchell :** Nous aimerions vraiment qu'il en soit ainsi.

[Français]

**Le sénateur Nolin :** Ma question s'adresse à la commissaire adjointe Woodburn, et elle est très liminaire.

Afin de vraiment comprendre si les modifications, les propositions législatives, les plans d'action qui sont entrepris — et je n'ai qu'à examiner toutes les notes de breffage que nous avons, c'est énorme ce que vous avez entrepris — afin d'évaluer si la solution s'applique à un phénomène qui est vraiment existant, vous devez pouvoir répondre à ce que je j'appelle une question liminaire, vraiment au départ de la préoccupation de l'analyse.

Quelles sont les causes profondes du harcèlement à la GRC? Vous avez dû certainement y réfléchir à un moment donné, car votre plan d'action est énorme. Je présume que vous avez été adéquatement conseillée pour analyser d'abord s'il y a un problème et quelle est la cause du problème.

[Traduction]

**Mme Woodburn :** Je vous remercie de votre question. Vous avez entièrement raison. C'est un projet de taille, et nous avons essayé d'en faire plus que ce que nous avions d'abord prévu. L'objectif était de donner suite à l'ECS, et le projet a ensuite pris de l'ampleur, comme vous pouvez le constater. Nous nous penchons évidemment sur le harcèlement et d'autres questions.

À propos de mon point de vue sur la nature du harcèlement dans la GRC, je pense que le rapport du CPP et les divers autres documents auxquels vous avez fait référence indiquent plutôt clairement qu'il est question d'intimidation ou des relations en milieu de travail. En toute franchise, je pense qu'il s'agit de situations qui se sont envenimées à défaut d'avoir été réglées à temps. Des problèmes interpersonnels normaux dans tous les milieux de travail peuvent nous mener là où nous en sommes s'ils ne sont pas réglés au bon moment. C'est mon point de vue.

Ce document vise à nous faire progresser en nous permettant de régler les problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur.

[Français]

**Le sénateur Nolin :** Dans une des questions, le sous-commissaire ne semblait pas faire de différence entre la société de la GRC et la société civile. Autrement dit, pour lui cela semblait être le même type d'environnement.

Speaking strictly as an outside observer, I have a lot of trouble believing that. There must be a culture within the organization — and the word has been used a few times — that has led individuals of good will to act a certain way, and motivations that led them, with impunity, to provoke or put in place or perform certain acts of harassment which could at bottom be animated by sexual harassment. I am taking this as an example. I question that reply which implies that the RCMP environment and the civil society environment are the same. I am having trouble believing that. The culture of the organization is definitely a factor here.

Is it the fact that there is a hierarchical disciplinary structure? That is what I am trying to understand. Because your reply and that of your colleagues and the different reports will indicate whether the solution you are proposing is the correct one.

[English]

**Ms. Woodburn:** Thank you. I will try to answer your question. It is a tough one. It is a tough question, and I stand by what I said about festering and starting off small. I did not have the same experience as we have been hearing publicly in some cases. Not everybody did. It is an individual thing, and I think the reasons and the solutions are individual as well. I cannot give you a clear reason why we have a harassment problem within the RCMP. I know we are focused externally on crime. We are focused on our work and our clients, and we do very well at that. Apparently, we do not do so well at our internal relations. That could be it. Just as the nature of harassment and individual cases of it differ, there are all different ways to deal with it. The B.C. crews mentioned that about the respectful advisors. There are different ways to deal with harassment, and each person will deal with it in a different way. I am sorry; I cannot give you one clear answer because I do not know. I have any own view, but I do not know.

**Senator Nolin:** Thank you.

**The Chair:** Could we hear from Ms. Smith on that point? There are two kind of separate questions that I think you are getting at. One is whether there is a difference between how the civilian side and the RCMP side respond and react to these things because of changes of command, but there is also this other issue. As you have rightly said, it is all individual, in the eye of the beholder, the recipient, the victim or the perpetrator. It depends on who are you. Ms. Smith, you spent a lot of time talking to people. Do you see a profound difference between the civilian side and the RCMP side in how they react in these situations?

**Ms. Smith:** Thank you for that. In fairness to the civilian side, I did not have enough participation in my consultations to really answer that question in the way that I could for the regular members. The regular members shared a lot, through their experiences, about what is not working well for them when they

D'un point de vue purement extérieur, j'ai beaucoup de difficulté à croire cela. Il doit y avoir, au sein de l'organisation, une culture — et le mot a été utilisé à quelques reprises — qui a amené des individus de bonne foi à poser des gestes et des motivations ont dû les amener à, impunément, provoquer et mettre en place ou s'adonner à une activité de harcèlement qui pouvait être à la base animée par du harcèlement sexiste. Je prends cela comme exemple. Je mets en doute cette réponse à savoir que ce soit l'environnement de la GRC ou l'environnement civil, c'est la même chose. J'ai de la misère à croire cela. Il y a définitivement un phénomène de culture associée.

Est-ce le fait qu'il y ait une relation disciplinaire hiérarchique? C'est ce que j'essaie de comprendre. Car votre réponse et celle de vos collègues et les différents rapports vont nous indiquer si la solution que vous nous proposez est la bonne.

[Traduction]

**Mme Woodburn :** Merci. C'est une question difficile, mais je vais essayer d'y répondre. Je continue de croire qu'on parle de situations mineures qui s'enveniment. Mon expérience n'a pas été la même que celles des personnes dont les cas ont été rendus publics, et je ne suis pas l'exception. Il s'agit de cas individuels, et je crois que les causes et les solutions le sont également. Je ne peux pas donner de raison qui explique clairement le harcèlement à la GRC. Je sais que nos relations externes sont axées sur le crime. Nous mettons l'accent sur notre travail et nos clients, et nous le faisons très bien. Par contre, il semble que nous ne nous en sortions pas si bien dans nos relations internes. C'est peut-être là l'explication. Il y a différents moyens de s'attaquer au problème, tout comme la nature du harcèlement et les cas individuels diffèrent. C'est ce qu'ont dit les membres de nos équipes de la Colombie-Britannique au sujet des conseillers en matière de respect au travail. Il existe différents moyens de contrer le harcèlement, et chaque personne s'y prend à sa façon. Je suis désolée de ne pas pouvoir vous donner de réponse claire; je n'en connais pas. Je peux seulement vous faire part de mon point de vue.

**Le sénateur Nolin :** Merci.

**La présidente :** Mme Smith voudrait-elle nous dire ce qu'elle en pense? Il me semble que vous soulevez deux questions distinctes. Il s'agit d'abord de déterminer si les civils et les membres de la GRC, compte tenu de la chaîne de commandement, réagissent différemment à ce problème. Mais il y a une autre question. Comme vous l'avez mentionné, la victime et l'agresseur réagissent tous les deux à leur façon, selon leur personnalité. Madame Smith, vous avez passé beaucoup de temps à rencontrer des gens. Voyez-vous une grande différence entre la façon de réagir des civils dans ces situations et celle des membres de la GRC?

**Mme Smith :** Merci de me poser la question. Par souci d'équité envers les civils, je dois dire que je ne les ai pas suffisamment consultés pour vous donner une réponse aussi précise que celle qui concerne les membres réguliers, qui m'ont fourni beaucoup d'information sur leur vécu et leur perception des

are in that chain of command. For the public servants, if we went out and did a similar study, I cannot say, at this point, whether we would have similar findings.

**The Chair:** What about your take on the question of the individual response? It is kind of hard to have these fix-all solutions when people perceive exactly the same issue in a very different way. I spent a lot of years in newsrooms, as did Senator Munson. There is a lot of behaviour that goes on in there that would seem strange to the outside world, but it is acceptable inside. I am wondering if there is some of that there.

**Ms. Smith:** I am sorry; I missed the first part of your question.

**The Chair:** What we seem to be hearing is that, in the workplace situation, there are quite individual responses. One person's bullying or harassment is another person's office joke. It is difficult to have overarching statements because people perceive exactly the same behaviour differently.

**Ms. Smith:** That is correct. Through my consultations with the regular members, I certainly found that someone would share an experience and some of the challenges they had based on what happened to them that was completely acceptable to someone else. You are right in the sense that trying to have one response to fix all of this is going to be a challenge for us. We will have to find ways to meet our employees' concerns regardless of category of employee.

**The Chair:** Thank you.

**Senator Day:** My first question has been answered, but I would like to tell you what I understand here. Deputy commissioner, the initiative that you took at "E" Division in British Columbia was separate from the gender-based analysis that was done nationally and that has been described by the assistant commissioner?

**Mr. Callens:** That is correct. It was done considerably in advance, about a year in advance.

**Senator Day:** You indicated that the gender-based analysis and the action that flowed from that nationally was released in February of this year, just recently. Will that supersede the action plan of "E" Division?

**Ms. Woodburn:** No, absolutely not.

**The Chair:** Who are you asking, Senator Day?

**Senator Day:** I am asking the assistant commissioner. I want to know what she is expecting from her action plan and how that will impact on the deputy commissioner's action plan.

**Ms. Woodburn:** The gender-based assessment — the national one — was actually done earlier and finished in the fall. The action plan I worked on followed that and was released in February. The one in B.C. was what we looked at for assistance, and it was done the year before.

dysfonctionnements dans la chaîne de commandement. À ce stade-ci, je ne sais pas si une étude semblable menée auprès de fonctionnaires donnerait le même genre de résultats.

**La présidente :** Quelle est votre opinion au sujet des réactions individuelles? Est-ce qu'il est difficile de trouver des solutions miracles lorsqu'on sait que les gens percevront une même situation de façon tout à fait différente? J'ai passé de nombreuses années dans une salle de presse, tout comme le sénateur Munson. Du point de vue extérieur, beaucoup de comportements qu'on y observe sont très étranges, mais ils sont acceptables à l'intérieur. Je me demande si c'est la même chose ici.

**Mme Smith :** Excusez-moi, je n'ai pas entendu la première partie de votre question.

**La présidente :** Ce qu'on entend, c'est qu'au travail, les réactions individuelles des gens varient grandement. Ce qui pour l'un est de l'intimidation ou du harcèlement est une simple blague pour l'autre. Il est difficile d'établir des énoncés généraux étant donné que les gens percevront une même situation de façon tout à fait différente.

**Mme Smith :** C'est exact. Dans le cadre de mes consultations, certains membres réguliers m'ont fait part des difficultés qu'ils avaient rencontrées alors que pour d'autres, ces situations étaient tout à fait acceptables; les réactions varient selon l'expérience. Vous avez raison, il sera difficile de trouver une solution pour régler tous les problèmes. Nous allons devoir trouver des façons de répondre aux préoccupations des employés, sans égard à leur catégorie.

**La présidente :** Merci.

**Le sénateur Day :** On a déjà répondu à ma première question, mais j'aimerais vous dire ce que je comprends. Monsieur le sous-commissaire, l'initiative que vous avez réalisée dans la Division E en Colombie-Britannique n'était pas associée à l'analyse comparative entre les sexes de portée nationale qui a été décrite par la commissaire adjointe?

**M. Callens :** Non. Elle a été réalisée environ un an auparavant.

**Le sénateur Day :** Vous avez dit que l'analyse comparative entre les sexes et les mesures nationales qui ont été prises par la suite ont été publiées en février dernier, donc tout récemment. Est-ce qu'elles remplaceront le plan d'action de la Division E?

**Mme Woodburn :** Non, pas du tout.

**La présidente :** À qui posez-vous la question, sénateur Day?

**Le sénateur Day :** À la commissaire adjointe. Je veux savoir ce qu'elle attend de son plan d'action et comment il influencera celui du sous-commissaire.

**Mme Woodburn :** L'analyse comparative entre les sexes — de portée nationale — a été réalisée avant, et achevée à l'automne. Le plan d'action sur lequel j'ai travaillé a été réalisé à la suite de cette analyse et publié en février. Nous nous sommes inspirés du plan d'action de la Colombie-Britannique, qui a été élaboré l'année précédente.



**Senator Day:** Again to the assistant commissioner, if “E” Division has done this and some of the ideas are being shared through the assistant commissioner’s work here, are “J” Division and the other divisions doing their own action plan and studies? How will we bring all of this together and share best practices?

**Ms. Woodburn:** The other divisions have some form of respectful workplace already for the most part, but we have actually put into the action plan to make it mandatory that they have one based on the B.C. model. Each division is different, as I am sure you are aware, and they will pick and choose as need be. We will keep an eye on it in Ottawa from our policy centre, and the commanding officers have it on their performance agreement for the accountability. That is the plan by June 2013. Every division across the country will have some form of functioning Respectful Workplace Program.

**Senator Day:** My concern, as you will see, is that as members get transferred from province to province, there are different action plans and different rules. They may be expected to understand them and they may not understand them. That was my concern, and I think you have put me somewhat at ease.

I would like to go back briefly to the deputy commissioner. There are two initiatives that I was wondering about. One was you hired two informal conflict management practitioners to support employees. How is that coordinated with the external review process for grievances? Have you made sure there is coordination there?

As you think about the first question, my second question is in relation to the electronic confidential reporting system. There is always a concern that if this is anonymous, it might be used improperly and not for legitimate purposes, such as someone is not happy with a manager or wants a manager’s job, that kind of thing. What have you built in to guard against that?

**Mr. Callens:** I think we recognized that we could benefit from some professional conflict resolution experience within our division and within our province. I think the hiring of the external practitioners who have the education, experience and background cannot be but of significant assistance to assist us in resolving conflict at the earliest possible opportunity before it turns into harassment and before it gives rise to a harassment complaint, ultimately a decision that someone chooses to grieve.

The spirit and intent of informal conflict resolution assistance is to avoid the harassment and to avoid decisions that someone would grieve.

With regard to the confidential reporting system, I think there is a distinction to be made between what is confidential and whether or not that becomes anonymous. It is not our view that we will have anonymous reporting that might give rise to all sorts of activities that are without basis. What the confidential reporting system is designed to do is provide an additional option and avenue for members and employees to bring concerns

**Le sénateur Day :** Je m’adresse une fois de plus à la commissaire adjointe : si la Division E a établi un plan d’action et que la commissaire adjointe partage certaines idées avec nous, est-ce que la Division J et d’autres réalisent leurs propres plans d’action et études? Comment pourrions-nous rassembler tous ces éléments et partager les pratiques exemplaires?

**Mme Woodburn :** Le milieu de travail des autres divisions est déjà respectueux, en grande partie, mais en vertu du plan d’action, elles devront se conformer au modèle de la Colombie-Britannique. Comme vous le savez, chaque division est différente, et elles choisiront les éléments du plan en fonction de leurs besoins. Nous les surveillerons à partir du centre de décision à Ottawa, et ils font partie des ententes de rendement des commandants divisionnaires à des fins de responsabilisation. Nous voulons que toutes les divisions du pays aient un programme pour un environnement de travail respectueux fonctionnel d’ici juin 2013.

**Le sénateur Day :** Je me demande ce qui arrivera aux membres qui sont transférés d’une province à une autre, si les plans et les règles sont différents. On s’attendra à ce qu’ils les comprennent, mais ce ne sera peut-être pas le cas. C’est-ce qui m’inquiétait, mais vous m’avez un peu rassuré.

J’aimerais revenir rapidement au sous-commissaire. Je m’interroge au sujet de deux initiatives. La première visait l’embauche de deux spécialistes non officiels de la gestion des conflits pour aider les employés. Comment cette initiative s’harmonise-t-elle au processus externe de règlement des griefs? Est-ce que vous avez assuré cette coordination?

Pendant que vous réfléchissez à la première question, ma deuxième porte sur le système électronique confidentiel de dénonciation. On craint toujours que le caractère anonyme du système puisse entraîner une utilisation inappropriée, à des fins non légitimes, par exemple par quelqu’un qui n’aimerait pas son gestionnaire ou voudrait obtenir son poste. Comment comptez-vous éviter cela?

**M. Callens :** Je crois que nous avons reconnu les avantages d’une expérience de résolution de conflits professionnelle au sein de notre division et de notre province. Je crois que le fait d’embaucher des spécialistes externes dotés de l’éducation et de l’expérience appropriées ne peut que nous aider à résoudre les conflits le plus tôt possible, avant qu’ils ne deviennent du harcèlement et qu’ils ne donnent lieu à une plainte, qui pourra être associée à un grief.

L’aide non officielle à la résolution des conflits vise à prévenir le harcèlement et à éviter la prise de décisions qui pourraient donner lieu à un grief.

En ce qui concerne le système électronique confidentiel de dénonciation, je crois qu’il faut faire une distinction entre ce qui est confidentiel et ce qui est anonyme. Nous ne croyons pas que le système donnera lieu à toutes sortes d’activités non fondées. Il vise à offrir un nouveau moyen pour les membres et les employés de faire part de leurs préoccupations s’ils ne sont pas à l’aise d’en parler à leur superviseur, à leur officier hiérarchique, à leur

forward that they are not comfortable raising with their supervisor or their line officer, that they are not comfortable raising with their staff relations representative or their Respectful Workplace adviser. This is another option that will allow that employee to communicate directly with Inspector Bradley, a Respectful Workplace Program officer, so they can feel comfortable and confident that they will get some action or simply some information that will assist them with their issue.

**Senator Day:** Thank you. If I had more time, I would have asked Mr. Watters what his role in all of this is.

**The Chair:** We will get back to that. We will begin on a second round.

**Senator Dallaire:** You are all officers here, as you are in uniform. To the two officers of the female gender, have you ever heard of or had anything been brought to your attention involving an expression still within the RCMP of “boys will be boys,” which has permitted a certain level of tolerance or bullying or that type of behaviour as being part of the historic, cultural framework of your organization?

**Ms. Woodburn:** No. Absolutely not. I have never heard that as far as my memory allows, nor is that my experience, the “boys will be boys” ideal. Not at all. I have never felt isolated in a female versus male perspective in my 26 plus years. No.

**Ms. Bradley:** Thank you for the question. I think what I would say, and I will refer back to what Senator Wallin talked about with the newsroom, how there are cultures within a culture. We can speculate, I suppose, that the world moves on, things have changed. I would say it is true that there are probably some types of behaviours in the workplace that I had seen 27 years ago when I joined the RCMP that would be completely out of step with what is acceptable today. I would not say they impacted me at the time as something that — and this is, of course, my own personal experience — I felt was harassment or that I felt was unacceptable.

I think we have changed and we continue to change. Perhaps some of the challenges we have are when we are not quite in step with where we need to be today.

**Senator Dallaire:** I am following on this with the reforms that the Canadian Forces went through in the 1990s, having lived similar experiences that you have and where this sort of attitude existed. There was an enormous amount done on leadership development and training that curtailed this. I am surprised to still hear that some interpret this action as bullying and others interpret it as harassment and it is difficult to establish parameters. If you have a code of conduct and a leadership development and training process and the ethos of the institution throughout the years of evolution are well established, then you would not have such a variety of interpretation. I would argue that you would have a very standard interpretation where people can readily say, “This is out of turn and you are now charged,” or whatever term you use within the RCMP.

représentant des relations fonctionnelles ou à leur conseiller en respect au travail. Il s’agit d’une nouvelle option qui permettra aux employés de communiquer directement avec l’inspecteur Bradley, un agent du Programme pour un environnement de travail respectueux en qui ils peuvent avoir confiance pour trouver des solutions à leurs problèmes ou simplement obtenir des renseignements utiles.

**Le sénateur Day :** Merci. Si j’avais eu plus de temps, j’aurais demandé à M. Watters quel est son rôle dans tout cela.

**La présidente :** Nous y reviendrons. Nous entamons la deuxième série de questions.

**Le sénateur Dallaire :** Je vois par votre uniforme que vous êtes tous des officiers. Ma question s’adresse aux deux femmes : avez-vous été témoin de cas où l’expression « il faut que jeunesse se passe », dont l’esprit est encore présent au sein de la GRC, a été utilisée pour justifier une certaine tolérance à l’intimidation ou à ce genre de comportement, à titre de partie intégrante du cadre historique et culturel de votre organisation?

**Mme Woodburn :** Non. Absolument pas. Je n’ai jamais entendu cette expression ni été témoin de tels comportements. Je ne me suis jamais sentie isolée en tant que femme parmi les hommes en plus de 26 ans de carrière. Non.

**Mme Bradley :** Je vous remercie pour votre question. Je vais faire référence à ce qu’a dit la sénatrice Wallin au sujet de la salle de presse : il y a des sous-cultures au sein de chaque culture. On peut présumer, je suppose, que le mode évolue, que les choses ont changé. Je crois que c’est vrai, que certains comportements en milieu de travail dont j’ai été témoin il y a 27 ans lorsque j’ai joint la GRC seraient tout à fait inappropriés aujourd’hui. Je ne dirais pas que ces comportements m’ont semblé être — et je parle de mon expérience personnelle, bien entendu — du harcèlement, ou être inacceptables.

Je crois que nous avons changé, et que nous continuerons de changer. Nous accusons peut-être un retard dans certains domaines.

**Le sénateur Dallaire :** Je voulais faire un lien avec les réformes entreprises par les Forces canadiennes dans les années 1990, étant donné que j’ai moi-même été témoin de ce genre de comportements. D’importantes mesures de développement du leadership et de formation ont été prises pour améliorer la situation. Je suis surpris de constater que certains interprètent ces comportements comme étant de l’intimidation et d’autres comme étant du harcèlement, et qu’il est difficile d’établir des paramètres. Si un code de conduite et un processus de développement du leadership et de formation étaient en place, et que l’éthique de l’institution au fil des années d’évolution était bien établie, il n’y aurait pas place à cet éventail d’interprétations. On se fierait à certaines normes pour déterminer clairement si un comportement a dépassé les bornes, et prendre les mesures appropriées.

Do you not find it a bit unusual that an institution like yours still has such a variety of interpretation?

**Ms. Woodburn:** I am not sure I understand the question correctly, but I will do my best. When I say “boys will be boys” was not my experience, I do not mean to suggest disrespectful workplace is necessarily absent or was absent.

With respect to the leadership training code of conduct, by all means you will hear more about that after this session, I believe. That is key, most definitely. I think what you will hear is that there is a progression of training that deals with respectful workplace and harassment as a subcomponent of that. The code of conduct, as we know, Bill C-42, will change the RCMP Act and the code. Interpersonal relationship policy as one of the action items is coming up. I think we are tackling it from that perspective as well. Did I answer the question?

**Senator Dallaire:** We are getting there. Thank you very much.

**The Chair:** What we were discussing earlier is that people interpret things differently; what offends me may not offend you. That is who we are and our personalities. It does not have to do with a rule or regulation.

Did you want to jump in, Mr. Watters?

**Dennis Watters, Chief Audit and Evaluation Executive, Royal Canadian Mounted Police:** I was mostly responsible for conducting a gender-based assessment in the RCMP. That started in February of 2012 and ended in the fall, which eventually led to the development of the action plan.

**The Chair:** What exactly was your role?

**Mr. Watters:** In February of 2012, as a result of things that were being reported in the media, the commissioner asked for an objective, fact-based assessment of why there was not more female representation in the senior ranks of the RCMP. We wanted to see if there were any inconsistencies or gaps in either the policies for recruitment and promotion or the application of them.

**The Chair:** What did you find?

**Mr. Watters:** We found that the policies were gender-neutral, which was fine. However, with respect to the application of the policies, it was not so much gender gaps as discrepancies between males and females in some areas, recruiting being one. Applicants have to complete a physical test prior to being admitted to “Depot.” We found a 14 per cent gender gap in success rate. We also found both external and internal factors that members take into consideration prior to deciding whether to apply for a promotion. The external factors were more work-life balance.

Ne trouvez-vous pas cela un peu étrange qu’une institution comme la vôtre laisse place à toutes ces interprétations?

**Mme Woodburn :** Je ne suis pas certaine de bien comprendre votre question, mais j’y répondrai de mon mieux. Lorsque je dis que l’expression « il faut que jeunesse se passe » ne faisait pas partie de mon expérience, je ne voulais pas dire qu’il n’y a pas, ou qu’il n’y a jamais eu, de manque de respect au travail.

En ce qui a trait au code de conduite sur la formation en leadership, vous en entendrez certainement parler encore après la session. C’est la clé de la solution. On ira probablement vers une formation qui traite du milieu de travail respectueux, et notamment du harcèlement. Comme vous le savez, le projet de loi C-42 modifiera la Loi sur la GRC et le code. La politique sur les relations interpersonnelles fera partie des mesures de suivi connexes. Je crois que c’est de ce point de vue que nous nous attaquons au problème. Est-ce que j’ai répondu à votre question?

**Le sénateur Dallaire :** On s’approche de la réponse. Merci beaucoup.

**La présidente :** Nous avons parlé plus tôt de la façon dont les gens interprètent les choses différemment; ce qui m’offusque ne vous offusquera peut-être pas. Cela dépend de qui nous sommes ou de notre personnalité, et cela n’a rien à voir avec une règle ou un règlement.

Voulez-vous intervenir, monsieur Watters?

**Dennis Watters, dirigeant principal de la vérification et de l’évaluation, Gendarmerie royale du Canada :** J’étais principalement responsable de l’examen comparatif entre les sexes à la GRC. J’ai entrepris la tâche en février 2012, et je l’ai terminée à l’automne; elle a donné lieu à l’élaboration du plan d’action.

**La présidente :** Quel était votre rôle exactement?

**M. Watters :** En février 2012, à la suite des reportages dans les médias, le commissaire a demandé qu’on analyse, en se fondant sur des faits, les raisons de la faible représentation des femmes dans les grades supérieurs de la GRC. Nous voulions vérifier s’il y avait des incohérences ou des lacunes dans les politiques de recrutement et d’avancement, ou dans leur application.

**La présidente :** Quelles ont été vos conclusions?

**M. Watters :** Nous avons constaté que les politiques étaient non discriminatoires, ce qui est bien. Par contre, dans l’application des politiques, nous avons remarqué non pas un fossé entre les genres, mais plutôt des écarts entre les hommes et les femmes dans certains domaines, dont le recrutement. Les candidats doivent subir un test physique avant d’être admis au Dépôt. Nous avons remarqué un écart de 14 p. 100 dans le taux de réussite des hommes et des femmes. Nous avons également trouvé des facteurs externes et internes dont tiennent compte les

Many of the issues are more generational now as opposed to gender issues.

**The Chair:** We are seeing that in the medical profession, too.

**Senator Day:** Will it be your role to analyze the outcomes of the various initiatives and objectives to determine whether they are being achieved?

**Mr. Watters:** The action plan identifies two areas where an audit will be undertaken. There was some concern regarding the rationale for the selection of members by some line officers, and that is included. I am proposing it to my external departmental audit committee this week as an audit to be undertaken in the near future.

[Translation]

**Senator Boisvenu:** Your report is entitled *Gender and respect — The RCMP Action Plan*. To me this implies that you have a particular concern for the situation of women. Women make up about 20 per cent of the 20,000-odd employees of the RCMP. Of the 1,100 complaints that were filed, is the proportion of complaints made by women the same, that is 20 per cent from women, and 80 per cent from men? What is the proportion of complaints filed by women, considering the fact that you represent 20 per cent of the workforce? Is there a balance there, or an imbalance?

**Mr. Watters:** My report did not focus on harassment in the RCMP. It mostly looked at the reasons why there are not more women in the RCMP.

**Senator Boisvenu:** You talk about equality between the sexes and respect. Women make up 20 per cent of RCMP personnel. Did they file 40 or 50 per cent of the complaints? This would give us an indication about the situation of women in connection with harassment. You do not have that information?

**Mr. Watters:** I do not.

[English]

**Ms. Woodburn:** That is an excellent observation. I do not have the answer with any of the statistics. Of the 20,000, 20 per cent are female. I do not have the harassment complainant statistics with me.

[Translation]

**Senator Boisvenu:** It would be interesting to have that.

**Ms. Woodburn:** Yes, certainly.

membres avant de demander une promotion. Les facteurs externes avaient plutôt trait à la conciliation travail-vie. Bon nombre des enjeux sont maintenant de nature générationnelle plutôt que des questions d'égalité entre les sexes.

**La présidente :** Nous le constatons également dans la profession médicale.

**Le sénateur Day :** Votre rôle consistera-t-il à analyser les résultats des divers objectifs et projets afin de déterminer si ce sont bien les résultats escomptés?

**M. Watters :** Le plan d'action indique que deux domaines feront l'objet d'une vérification. Il y a eu des préoccupations concernant les critères de sélection des membres utilisés par certains officiers hiérarchiques, et on en a tenu compte. Je vais soumettre la proposition à mon comité ministériel de vérification externe cette semaine en indiquant que c'est une vérification à effectuer dans un avenir proche.

[Français]

**Le sénateur Boisvenu :** Votre rapport s'intitule *Égalité entre les sexes et respect*. J'en déduis que vous avez une préoccupation particulière envers la situation des femmes. Les femmes représentent 20 p. 100 des quelque 20 000 personnes travaillant à la GRC. Observe-t-on la même proportion dans les quelque 1 100 plaintes déposées, soit 20 p. 100 qui ont été effectuées par des femmes et 80 p. 100 par des hommes? Quelle est la proportion des plaintes effectuées par des femmes, considérant que vous représentez 20 p. 100 de l'effectif? Voit-on un équilibre ou un déséquilibre?

**M. Watters :** Mon rapport ne s'est pas penché sur le harcèlement dans la GRC. Il a porté surtout sur les raisons pour lesquelles on ne comptait pas plus de femmes dans la GRC.

**Le sénateur Boisvenu :** Vous parlez d'égalité entre les sexes et de respect. Or, les femmes composent 20 p. 100 des effectifs de la GRC. Y sont-elles pour 40 p. 100 ou 50 p. 100 des plaintes? Cela nous donnerait alors un point de repère sur la situation des femmes par rapport au harcèlement. Vous n'avez pas ces données?

**M. Watters :** Je ne les ai pas.

[Traduction]

**Mme Woodburn :** C'est une excellente observation. Je ne peux vous fournir une réponse au moyen des statistiques à ma disposition. Sur les 20 000, 20 p. 100 sont des femmes. Je n'ai pas avec moi les statistiques sur les parties plaignantes et le harcèlement.

[Français]

**Le sénateur Boisvenu :** Il serait intéressant de les obtenir.

**Mme Woodburn :** Oui, certainement.

[English]

**The Chair:** We heard from Mr. McPhail that there were lots of reports from men as well, because it is a broader issue.

Do any of our guests in British Columbia have any information to share on that?

**Mr. Callens:** No. Thank you.

**Senator Lang:** I would like to explore Ms. Smith's report a little further. It is now over two years old, is it not?

**Ms. Smith:** It was submitted to the commanding officer one year ago.

**Senator Lang:** For one year prior to that you were putting the report together; is that correct?

**Ms. Smith:** No. I started the consultations in January of 2012, and the report was completed by April.

**Senator Lang:** There was a point made earlier about harassment being systemic in the organization. In the conclusion of your report you said it is an exaggeration to suggest that it is rampant in every aspect of the workplace, and then you go on to say that employees want the opportunity to discuss their concerns and receive advice in a confidential and respectful setting, et cetera.

From reviewing your report, it is clear to me that harassment has been part of the culture for some time. You have identified it and have made a number of recommendations that you believe should be put in place. Do you believe that in the short period of time since the report was made public we have been making progress in confronting the problems that you had to deal with face to face?

**Ms. Smith:** I was pleased that the commanding officer accepted the report in its entirety. I am extremely pleased with the progress we have made. Inspector Bradley has done an outstanding job. The recommendations that were made as a result of my consultations are extremely consistent with what the participants provided. We are not yet there, but we have made an incredible amount of progress in ensuring that what the participants suggested is being implemented.

**Senator Lang:** A question was posed earlier to the assistant commissioner with respect to the general policy across the country. I want a clarification for the record, as I am somewhat confused. British Columbia brought forward an action plan that formed the basis of the plan for national headquarters and the RCMP throughout the country. Yet, I think you said that at the same time individual regional commands would be able to put their own action plans in place.

[Traduction]

**La présidente :** M. McPhail a indiqué que de nombreux signalements provenaient également d'hommes, puisque le problème est répandu.

Nos témoins de la Colombie-Britannique ont-ils des renseignements à nous communiquer à ce sujet?

**M. Callens :** Non. Merci.

**Le sénateur Lang :** J'aimerais me pencher davantage sur le rapport de Mme Smith. Votre rapport remonte à plus de deux ans, n'est-ce pas?

**Mme Smith :** Il a été soumis au commandant divisionnaire il y a un an.

**Le sénateur Lang :** Et pendant l'année précédente, vous étiez en train de rédiger votre rapport, ai-je bien raison?

**Mme Smith :** Non. J'ai commencé les consultations en janvier 2012, et le rapport était terminé en avril.

**Le sénateur Lang :** On a dit plus tôt que le harcèlement était un problème systématique au sein de l'organisation. Dans la conclusion de votre rapport, vous avez dit qu'il était exagéré de laisser entendre que ce problème se présente dans chaque aspect du milieu de travail, et vous poursuivez en indiquant que les employés souhaitent avoir la possibilité de discuter de leurs préoccupations et de recevoir des conseils dans un cadre confidentiel et respectueux, et ainsi de suite.

Or, en lisant votre rapport, il me paraît évident que le harcèlement fait partie de la culture depuis un certain temps déjà. Vous avez cerné le problème et vous avez émis de nombreuses recommandations qui, selon vous, devraient être mises en œuvre. Pensez-vous que des progrès ont été réalisés pendant le peu de temps qui s'est écoulé depuis la publication du rapport pour lutter contre les problèmes que vous avez vous-même rencontrés?

**Mme Smith :** J'étais bien contente que le commandant divisionnaire accepte le rapport intégralement et je suis ravie des progrès réalisés. L'inspecteur Bradley a fait un travail hors pair. Les recommandations issues de mes consultations représentent fidèlement les observations des participants. Nous ne sommes pas encore arrivés au but, mais nous avons réalisé beaucoup de progrès en vue de mettre en œuvre ce qu'ont proposé les participants.

**Le sénateur Lang :** Plus tôt, on a posé une question à la commissaire adjointe quant à la politique générale nationale. J'aimerais tirer les choses au clair pour le compte-rendu, car je suis un peu confus. La Colombie-Britannique a proposé un plan d'action qui a constitué la base du plan dont se serviront la Direction nationale et la GRC à l'échelle nationale. Et pourtant, il me semble que vous avez indiqué que les commandements régionaux individuels pourraient mettre en œuvre leur propre plan d'action.

I do not see how that will work for a national organization that needs a national framework in order to meet these problems. Could you clarify that for the record?

**Ms. Woodburn:** I will clarify. The B.C. action plan, as we have already heard, was prepared about a year before the national action plan. When I said “borrowed,” I meant that it was part of our research, among other papers and things that made sense for us to look at while we were writing the national action plan.

When I talk about the other divisions, it is not an action plan that they will have. It is the Respectful Workplace Program as per the National Action Plan. We have mandated, I guess you could say, the other divisions to come up with their program, not an action plan. It is a little bit different, but you are quite right, we do not want all the divisions in the country running around with various action plans confusing everyone. We need a national perspective on it; we need to take the best from each division and spread it throughout the country so that it is stronger from coast to coast.

I am sorry I misled you. I hope that clarifies it. There will not be a lot of different action plans; there will be respectful workplace programs in every division. They may be a little bit different, but I do not foresee big differences. The basic elements will be in every single one, and that is what we will be watching for.

**Senator Mitchell:** Commissioner Callens, I applaud your special effort in B.C. I think this program has real promise, and the gender-based program has real promise as well. The success of each of those cases would be dependent upon measuring and auditing.

My first question would be to Mr. Watters and to whomever else, and then I have another brief question after that. You alluded to this to some extent, but do you have a structured way in place and the resources to properly audit on a regularized basis the gender-based action plan?

Commissioner Callens, have you structured an audit process? There are many techniques for evaluating qualitative and not just quantitative corporate culture elements. It would be reassuring to us and to Canadians to know that this is part of it. If you cannot measure it, you cannot manage it.

**Mr. Watters:** Thank you for the question. For example, in the action plan there was an issue about the lack of transparency and objectivity regarding the promotional process. The action plan came out, and one of the areas of concern in that action plan was some validation committees to assess the applications of people

Je ne vois pas comment ce type de scénario servirait à une organisation nationale qui doit se doter d'une structure nationale afin de lutter contre ces problèmes. Pouvez-vous tirer les choses au clair pour le compte-rendu?

**Mme Woodburn :** Permettez-moi de clarifier la chose. Le plan d'action de la Colombie-Britannique, comme nous l'avons déjà entendu, a été préparé environ un an avant le plan d'action national. Lorsque j'ai dit « emprunté », je voulais dire que ce document a fait partie de nos travaux de recherche, comme d'autres documents et ressources qui nous ont semblé pertinents lorsque nous rédigeons le plan d'action national.

Quand je parle des autres divisions, je dois préciser qu'elles n'auront pas de plan d'action. Elles se doteront d'un programme pour le respect en milieu de travail conforme au plan d'action national. Nous avons chargé, pour ainsi dire, les autres divisions de concevoir leur propre programme et non un plan d'action. C'est un peu différent, mais vous avez tout à fait raison, il ne faudrait pas que toutes les divisions du pays pondent divers plans d'action et sèment ainsi la confusion. Il nous faut une perspective nationale : nous devons prendre le meilleur de chaque division et le répandre partout au pays afin de renforcer l'organisation à l'échelle nationale.

Je m'excuse de vous avoir induit en erreur. J'espère que mes explications sont suffisantes. Il n'y aura pas de nombreux plans d'action différents. Chaque division aura son programme pour le respect en milieu de travail. Ces programmes varieront peut-être légèrement, mais je ne m'attends pas à de grandes différences. Chaque programme comportera les mêmes éléments de base et nous allons nous en assurer.

**Le sénateur Mitchell :** Monsieur le commissaire Callens, je vous félicite de vos efforts extraordinaires en Colombie-Britannique. Je crois que ce programme est prometteur, et le programme sur le harcèlement basé sur le sexe offre de réels espoirs également. La réussite de chacun de ces programmes sera établie à partir d'exercices d'évaluation et de vérification.

Ma première question s'adresse à M. Watters et aux autres témoins, le cas échéant, et j'aurai ensuite une petite question à poser. Vous y avez fait allusion tantôt. Avez-vous une structure en place ainsi que les ressources nécessaires afin d'effectuer régulièrement des vérifications adéquates du plan d'action sur le harcèlement basé sur le sexe?

Monsieur le commissaire Callens, avez-vous créé un processus de vérification? Il existe de nombreuses techniques pour évaluer de façon qualitative les éléments de la culture organisationnelle, plutôt que de les évaluer uniquement sur le plan quantitatif. Nous-mêmes ainsi que les Canadiens serions rassurés de savoir que vous avez bel et bien cette structure. Si vous n'arrivez pas à évaluer quelque chose, il est impossible de le gérer.

**M. Watters :** Merci pour la question. À titre d'exemple, dans le plan d'action, on a abordé la question du manque de transparence et d'objectivité entourant le processus des promotions. Le plan d'action a été rendu public, et l'un des points abordés dans le plan, c'était les comités de validation chargés d'évaluer les

and how line officers were selecting individual members to receive the promotion. What we have been asked to do, and I have included it in my next year's risk-based audit plan, is look at how the validation boards do the validation of the applicants that are submitted to them. As well, we will be assessing how the line officers end up making the selection of a particular candidate. This is the objective of the audit. Obviously, we will take a few cases when this new process is put in place and assess whether it is fair and transparent.

**Senator Mitchell:** Commissioner Callens, you made the point, and it is in your action plan, that you brought in outside professional help with respect to conflict resolution. That is a great idea. Cultural change and corporate cultural change are extremely difficult and very complex. Have you thought about bringing in outside experts specifically with knowledge and expertise in cultural change? I would ask that more generally also of Commissioner Woodburn, whether at a national level you have solicited help from cultural change experts. It is a huge and difficult job, and it does not just happen necessarily because you have a program.

**Mr. Callens:** I will speak to it from British Columbia. Indeed, we have engaged a number of external professionals to assist us in understanding not only where some of our performance gaps are in these areas but also how we can close them, whether it is Dr. Maguire from Carleton University or professionals within British Columbia around gender difference and how to understand and ensure those things are considered properly within the workplace in what is the largest division in the RCMP. We have engaged a number of those folks and continue to rely on their assistance.

**Ms. Woodburn:** The answer from the national perspective is no, not yet. This report, or the action plan portion, was released February 14, 2013. In the action items here, 11.4 is the key one that we are just about to complete, and that is the adviser. This person is the one who will be steering and making the audit function, I guess, for the implementation of the plan. I would imagine that it will be in this area that help, where we need it, the experts and what have you, will be brought in.

**The Chair:** This question may be to Mr. Watters. I am not sure who is best to answer it. When we talk about these issues of merit in both men and women, saying that is what we want the rule to be, in trying to prevent problems, do we get so specific in terms of criteria and meeting standards and objectives that we miss that ability for a senior leader to say that woman has just got what it

candidatures et la façon dont les officiers hiérarchiques choisissent les agents individuels qui sont promus. On nous a demandé d'examiner les comités de validation et leur façon de valider les candidatures qui leur sont soumises, et j'ai inclus ce point dans le plan de vérification basé sur les risques du prochain exercice. De plus, nous allons évaluer comment les officiers hiérarchiques choisissent un candidat particulier. Ce sera l'objectif de la vérification. C'est sûr que nous allons examiner plusieurs cas une fois que le nouveau processus aura été établi en vue de voir s'il est juste et transparent.

**Le sénateur Mitchell :** Monsieur le commissaire Callens, vous avez indiqué, et c'est bien dans votre plan d'action, que vous avez demandé de l'aide professionnelle de l'extérieur au chapitre de la résolution des conflits. C'est une idée formidable. Il est extrêmement difficile et complexe de faire évoluer une culture et de changer une culture organisationnelle. Avez-vous songé à faire venir des experts externes qui connaissent particulièrement le domaine du changement culturel? Je pose la question à la commissaire Woodburn également. J'aimerais savoir si, au niveau national, vous avez demandé de l'aide de la part d'experts dans le domaine du changement culturel. C'est une tâche complexe et imposante, et on ne réussit pas forcément du simple fait d'avoir un programme en place.

**M. Callens :** Je répondrai de la part de la Colombie-Britannique. Nous avons en fait retenu les services de nombreux professionnels externes pour nous aider à comprendre non seulement où se trouvent certaines de nos lacunes sur le plan du rendement dans ces domaines, mais également comment nous pouvons les éliminer, qu'il s'agisse du professeur Maguire de l'Université Carleton ou de professionnels de la Colombie-Britannique qui œuvrent dans le domaine des différences entre les sexes. Nous cherchons aussi à comprendre les facteurs en jeu et à en tenir compte correctement dans un milieu de travail qui est la plus grande division de la GRC. Nous avons fait appel à de nombreux professionnels et nous continuons à bénéficier de leur aide.

**Mme Woodburn :** Du point de vue national, la réponse est non, pas encore. Le rapport, du moins la partie qui porte sur le plan d'action, a été rendu public le 14 février 2013. Parmi les points qui constituent le plan d'action, le point 11.4 est l'élément clé et nous allons bientôt y donner suite en retenant les services d'un conseiller. Cette personne sera chargée de diriger la vérification et de s'assurer de son bon déroulement dans le contexte de la réalisation du plan. Je crois que ce sera dans ce domaine que nous aurons besoin d'aide, le cas échéant, qu'il s'agisse d'experts ou d'autres ressources quelconques.

**La présidente :** Ma question s'adresse peut-être à M. Watters. Je ne sais pas qui est le mieux placé pour y répondre. Lorsqu'il est question des facteurs entourant le mérite des hommes et des femmes, et lorsqu'on souhaite établir des règles afin de prévenir des problèmes, risque-t-on d'établir tellement de critères, de normes et d'objectifs précis que nous n'avons plus la capacité, en

takes, or that guy has what it takes, and they need to move up the chain? Sometimes we take out that human factor.

**Mr. Watters:** My view is that you have to allow for some flexibility and judgment in the process. Coming out of the assessment that we conducted, many of the members who had gone through the process felt that, in many instances, there was too much subjectivity and not a sufficient amount of objectivity.

**The Chair:** We will take one final question from Senator Dallaire, and then we will move on. We have six people in our next panel.

**Senator Dallaire:** To link up with what you are doing, you are called the Chief Audit and Evaluation Executive, and I am seeing you more in the concept of an inspector general type of person versus an auditor, because you are looking into career matters and things like that. I just do not like that term, when you are talking about people's careers and a structure, to call it an audit, but it is a review process, an inspector general process.

When I look at these problematics that have been identified there and then I look into what Deputy Commissioner Callens has been doing out west in his organization, I am wondering whether the concept of 360-degree assessments, all the way around and assessing from the bottom upward just as much as assessing downward, has been considered as an option and whether or not civilian oversight or even participation has been considered within the work you are doing to give you that credibility. The troops need to know that the seniors are actually very responsive to them, and vice versa. Have you seen a need to go beyond that?

**Mr. Watters:** I can speak only to my role. Essentially, adding to the independence, I report directly to the commissioner annually. I can say I am responsible for developing a plan as to where I will focus my resources and what areas I will be looking at. When we develop this plan annually, it is through wide consultation across the force. If some of these issues would surface back then, it is something in the plan I would be proposing to the commissioner going forward.

**Senator Dallaire:** It is not a permanent process that you see yourself involved in in the career management side.

**Mr. Watters:** I can look at procurement, HR, finances — pretty much all of the organization.

tant que chef, d'indiquer qu'une femme ou un homme a tout simplement la trempe nécessaire pour avancer en grade? Parfois nous négligeons le facteur humain.

**M. Watters :** À mon avis, il faut permettre une certaine souplesse et laisser de la place au jugement dans le processus. À la suite de notre évaluation cependant, nous avons appris que bon nombre des agents qui étaient passés par le processus étaient d'avis que, dans bien des cas, il y avait trop de subjectivité et pas suffisamment d'objectivité.

**La présidente :** Nous allons permettre au sénateur Dallaire de poser une dernière question, et nous passerons ensuite au prochain point à l'ordre du jour pour lequel nous entendrons six témoins.

**Le sénateur Dallaire :** Votre titre est celui de dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, et en ce qui concerne vos fonctions, je crois que vous effectuez davantage le travail d'un inspecteur général comparativement à celui d'un vérificateur, parce que vous vous penchez sur la question des carrières et ainsi de suite. Je n'aime tout simplement pas parler de vérification lorsqu'il est question des carrières des gens et d'une structure, alors qu'en fait il s'agit d'un processus d'examen et d'inspection générale.

Quand je constate les problèmes qui ont été repérés ici et j'apprends ce que fait le commissaire adjoint Callens dans l'Ouest dans son organisation, je me demande si le concept de la rétroaction 360 degrés, c'est-à-dire que l'on fait tout le tour et que l'on va du haut vers le bas et vice-versa, a été considéré comme une possibilité. J'aimerais également savoir si on a songé à intégrer une surveillance ou même une participation civile dans le cadre de votre travail afin de vous donner la crédibilité qui en découlerait. Les agents doivent savoir que les dirigeants hiérarchiques sont à l'écoute, et vice-versa. Avez-vous ressenti un besoin d'aller au-delà de ce que vous faites actuellement?

**M. Watters :** Je ne peux vous parler que de mon rôle. Essentiellement, en ce qui concerne mon indépendance, je fais rapport directement au commissaire une fois par année. Je puis vous dire que je suis responsable de l'élaboration d'un plan quant à l'utilisation de mes ressources ainsi que des domaines que j'examinerai. Lorsque nous élaborons ce plan annuel, nous le faisons en menant des consultations étendues auprès des membres de la force. Si certaines questions sont soulevées, j'en tiendrai compte dans le plan que je sou mets ensuite au commissaire.

**Le sénateur Dallaire :** Donc en ce qui concerne la gestion des carrières, vous ne pensez pas que cet aspect fera toujours partie de votre travail.

**M. Watters :** Je peux examiner les approvisionnements, les ressources humaines, les finances... en fait, tout ce qui concerne l'organisation.



**Senator Dallaire:** I was asking Mr. Callens about the civilian oversight and whether you needed that civilian oversight, as the forces used extensively in the 1990s when they reformed. Do you see a need for that to build credibility within your structure?

**Mr. Callens:** I am sorry, senator. I missed the first part of your question.

**Senator Dallaire:** In the massive reforms at National Defence with the Canadian Forces, they went with civilian oversight to see and assess whether or not the leadership was actually implementing the processes, and you had feedback from the lower ranks all the way up. Did you not see in all these innovative ideas you have been bringing forward that it would have helped the credibility of pushing it by having an oversight review of what you have done by a civilian structure?

**Mr. Callens:** We have had tremendous success with civilian oversight in a whole number of areas within the organization, and I do not think it hurts us one bit. I agree with you. I think that still is available to us, and it certainly is still a primary consideration for us. I would say that in my particular case, in the face of what I thought demanded urgent action, we took action. However, I do not think I would want to leave anyone with the impression that we are not continually open to further refinement of our response to what we all consider to be a significant issue.

**The Chair:** Thank you all very much, and particularly those in British Columbia. I know it is difficult to hear and go through the translation. We appreciate your willingness and your patience on that. To our guests here, thank you so much for being with us.

We will welcome our new panel, having now dealt with a minor technical issue. We have with us today from Regina, from RCMP “Depot” Division, which is the RCMP Academy, Assistant Commissioner Roger Brown, Commanding Officer; and Christine Hudy, Training Programs Evaluation and Support Curriculum Development.

With us here in Ottawa we have Deputy Commissioner Daniel Dubeau, Chief Human Resources Officer for the RCMP; Matthew Venneri, Acting Director for National Performance Programs, Learning and Development; Sergeant Richard Davis, from the RCMP’s Workplace Relations Services Directorate; and Superintendent Michael O’Rielly, Director, Legislative Reform Initiative — Bill C-42 — so we will be talking about that item briefly.

Deputy Commissioner Dubeau, I think you have an opening statement.

**Daniel Dubeau, Deputy Commissioner, Chief Human Resources Officer, Royal Canadian Mounted Police:** Good evening, Madam Chair, members of the committee, ladies and gentlemen. Thank you for this opportunity to speak to you.

**Le sénateur Dallaire :** J’ai demandé à M. Callens s’il était d’avis que l’organisation avait besoin d’une surveillance civile, comme ce fut le cas pour les forces armées qui y ont eu largement recours lors de la réforme des années 1990. Y voyez-vous un besoin afin d’accroître la crédibilité au sein de votre structure?

**M. Callens :** Je suis désolé, sénateur. J’ai raté la première partie de votre question.

**Le sénateur Dallaire :** Lors des réformes approfondies de la Défense nationale et des Forces canadiennes, on a choisi de se soumettre à une surveillance civile afin de déterminer si les dirigeants mettaient vraiment en œuvre les processus prévus, et on a demandé de la rétroaction de la part de tous les rangs, y compris les rangs inférieurs. N’avez-vous pas constaté, lorsque vous avez reçu toutes ces idées innovatrices, que votre crédibilité en aurait été augmentée si vous aviez en place une surveillance civile?

**M. Callens :** Nous avons connu de belles réussites grâce à la surveillance civile dans plusieurs domaines au sein de l’organisation, et je ne crois pas qu’elle nous soit nuisible. Je suis d’accord avec vous. Nous pouvons toujours nous prévaloir de cette surveillance, qui fait partie des possibilités à l’étude. Je dirais qu’en ce qui me concerne, nous avons agi, compte tenu du besoin urgent d’action que j’ai constaté. Cependant, je ne voudrais pas donner à quiconque l’impression que nous ne sommes pas ouverts à l’idée de peaufiner notre réponse à une question que nous considérons tous comme très importante.

**La présidente :** Merci beaucoup à tous, notamment les témoins de la Colombie-Britannique. Je sais qu’il est difficile d’entendre et d’écouter la traduction. Nous vous remercions de votre volonté et de votre patience à ce sujet. Quant aux témoins ci-présents, merci beaucoup d’être venus.

Nous accueillons maintenant notre nouveau groupe de témoins, après avoir résolu un problème technique mineur. Nous entendrons aujourd’hui depuis Regina le sous-commissaire, M. Roger Brown, commandant divisionnaire de la Division Dépôt, qui est l’École de la GRC, ainsi que Mme Christine Hudy, responsable de l’évaluation des programmes de formation et de l’aide à l’élaboration du programme éducatif.

Ici en chair et en os à Ottawa, nous accueillons M. Daniel Dubeau, commissaire adjoint et directeur général des ressources humaines de la GRC, M. Matthew Venneri, directeur intérimaire des Programmes nationaux de rendement, d’apprentissage et de perfectionnement, le sergent Richard Davis, de la direction des services en milieu de travail de la GRC, et le surintendant Michael O’Rielly, directeur de l’Initiative de réforme législative, à savoir le projet de loi C-42, dont nous parlerons brièvement.

Monsieur le sous-commissaire Dubeau, je crois que vous allez faire une déclaration.

**Daniel Dubeau, commissaire adjoint, directeur général des ressources humaines, Gendarmerie royale du Canada :** Madame la présidente, membres du comité, mesdames et messieurs, bonsoir. Merci de m’avoir donné l’occasion de m’adresser à vous.

[Translation]

I am Dan Dubeau, the RCMP's Chief Human Resources Officer. Appearing with me this evening are my colleagues Michael O'Rielly, Director, Legislative Reform Initiative, Sergeant Richard Davis, Workplace Relations Services Directorate, and Matthew Venneri, Acting Director, National Performance Programs, Learning and Development.

Also joining me via video conference from "Depot" Division are Roger Brown, Commanding Officer, and Christine Hudy, Training Programs Support and Evaluation.

The issue of harassment is one that the RCMP takes very seriously. Today I would like to provide you with an overview of our programs that demonstrate the RCMP's commitment to provide a safe and respectful work environment, free of discrimination, offensive behaviour and harassment for all employees.

[English]

As you know, Commissioner Bob Paulson recently appeared before two parliamentary committees to discuss this topic. He highlighted our gender and respect action plan as well as the Commission for Public Complaints Against the RCMP's report on harassment in the RCMP and the 11 recommendations it contained. All recommendations were notionally accepted by the commissioner. In fact, the RCMP has already advanced in most of them including the oversight of the harassment complaint process, the development of service standards to guide the harassment process and a new guide on how to prevent and deal with harassment, which will be distributed in the next few weeks. However, our efforts to prevent workplace harassment start at day one of the 24-week Cadet Training Program. Throughout their time at "Depot," cadets are continuously reminded that they have to make the right choices while on duty and off and that need to come forward to report incidents.

The time spent on topics related to harassment in the training program is significant. In fact, it is comparable to time spent on other key topics, such as powers of arrest and release, risk assessment and interviewing. The importance of a respectful workplace and ethical behaviour is a recurring theme woven throughout the program. In the first days of their orientation, the commanding officer discusses the rules and regulations applicable to cadets while in training and emphasizes that these expectations will follow them throughout their careers.

[Français]

Je m'appelle Daniel Dubeau et je suis le dirigeant principal des ressources humaines à la GRC. Je suis accompagné ce soir de mes collègues, le surintendant Michael O'Rielly, directeur, Initiative de réforme législative, du sergent Richard Davis, direction des services en milieu de travail, et de Matthew Venneri, directeur intérimaire, Programmes nationaux de rendement, apprentissage et perfectionnement.

Je suis aussi accompagné par vidéoconférence de Roger Brown, sous-commissaire, commandant divisionnaire, Division Dépôt, Gendarmerie royale du Canada et de Christine Hudy, évaluation des programmes de formation et aide à l'élaboration du programme éducatif, Division Dépôt, Gendarmerie royale du Canada.

Le harcèlement est une question que la GRC prend très au sérieux. Aujourd'hui, j'aimerais vous donner un aperçu des programmes qui témoignent dans son engagement à offrir à tous ses employés un milieu de travail sûr, empreint de respect et exempt de discrimination, de comportements offensants et de harcèlement.

[Traduction]

Comme vous le savez, le commissaire Bob Paulson a récemment comparu devant deux comités parlementaires relativement au même sujet. Il a alors parlé de notre plan d'action intitulé Égalité entre les sexes et respect ainsi que du rapport de la Commission des plaintes du public contre la GRC sur le harcèlement dans les rangs de l'organisation et des 11 recommandations qui y sont formulées. Le commissaire a d'ailleurs accepté toutes les recommandations sur le fond. En fait, la GRC a déjà marqué des progrès en ce qui concerne la plupart des points mentionnés dans ce rapport, dont la mise en œuvre d'un mécanisme centralisé de supervision des plaintes de harcèlement, l'élaboration de normes de service pour orienter le processus, et la rédaction d'un nouveau guide sur la façon de prévenir et de régler des situations de harcèlement, qui sera diffusé à l'interne au cours des prochaines semaines. Nos efforts pour prévenir le harcèlement en milieu de travail commencent toutefois dès la première journée du Programme de formation des cadets, qui s'échelonne sur 24 semaines. Tout le temps qu'ils sont au Dépôt, les cadets se font marteler la nécessité de faire les bons choix au travail comme ailleurs et de signaler tout incident.

Un temps considérable est consacré à la question du harcèlement dans le cadre du Programme de formation des cadets. On y accorde en fait autant d'attention qu'à d'autres sujets importants, comme les pouvoirs d'arrestation et de remise en liberté, l'évaluation des risques et les techniques d'entrevue. Le respect en milieu de travail et le comportement éthique sont des thèmes constants qui imprègnent tous les aspects du programme. Lors des premières journées de l'orientation des cadets, le commandant de Dépôt leur expose les règles qu'ils devront respecter pendant leur formation, en insistant sur le fait que ces attentes les suivront tout au long de leur carrière.

It is reinforced that each individual cadet has a role, as a member of the troop, to stand up and speak out if they witness any troop mates committing wrongdoing, such as harassment, bullying, lying or cheating, as these behaviours are not tolerated in “Depot” or the RCMP. Throughout the training, a cadet is assessed by all facilitators on a set of standards and will receive an unacceptable rating if they treat others with disrespect or insensitivity. In fact, immediate termination of the contract will result if the cadet is involved in misconduct or criminal activity while in the training program or involved in incidents of harassment or discrimination where counselling is judged to be an insufficient or inappropriate intervention given the nature of the incident, or where counselling was provided and ignored.

[*Translation*]

The cadets are advised in numerous sessions to become familiar with these standards as this is how they will be assessed. Following their graduation from “Depot,” new members go through a six-month Field Coaching Program. Here, they are assessed and are expected to meet a series of competencies addressing the RCMP core values. All field coaches assigned to these new members are mandated to successfully complete a Field Coach Course. The course addresses harassment in the workplace including scenarios and debriefing on workplace harassment issues.

[*English*]

As well, the RCMP implemented a mandatory online harassment prevention training course for all employees. Currently, 94 per cent of our employees have completed it. The RCMP is working to establish a respectful workplace program nationwide, an item in the gender and respect action plan. The program sets out the expectations for all employees on what constitutes a respectful and harassment-free workplace and outlines how to recognize when these expectations are not being met, how to engage in early intervention and how to build relationships. Recognizing that supervisors are the first to deal with harassment complaints, the RCMP provides training for new supervisors and managers that focuses on managing workplace relations, promoting a respectful workplace and applying a harassment investigative process. Both the supervisors’ and the managers’ development programs have a session solely dedicated to ensuring a respectful and healthy workplace. The RCMP’s Officer Orientation & Development Course is undergoing a major redesign and is currently piloting modules on managing workplace relations and the prevention and resolution of harassment in the workplace. Finally, if passed, Bill C-42 will significantly help the RCMP deal with harassment.

L’accent est mis sur la responsabilité de chaque cadet de signaler tout mauvais comportement observé au sein de sa troupe, qu’il s’agisse de harcèlement, d’intimidation, de mensonges ou de tricherie, car de tels écarts de conduite ne sont tolérés ni au Dépôt, ni dans la GRC. Pendant toute la durée de la formation, les instructeurs évaluent chaque cadet en fonction d’une série de normes. Ils qualifieront son comportement d’inacceptable s’il manque de respect ou de sensibilité envers les autres. Certains manquements entraîneront même la résiliation immédiate du contrat du cadet, si celui-ci est impliqué dans une activité criminelle ou une situation d’inconduite pendant sa formation, ou encore est impliqué dans un incident de harcèlement ou de discrimination pour lequel on estime qu’il ne suffirait pas ou ne conviendrait pas de lui faire rencontrer un conseiller en raison de la nature de l’incident, ou pour lequel l’aide d’un conseiller n’a rien changé à son comportement.

[*Français*]

Les cadets se font rappeler à maintes reprises qu’ils doivent prendre connaissance de ces normes puisqu’elles serviront à évaluer leur rendement. Après avoir quitté la Division Dépôt, les nouveaux membres suivent une formation pratique de six mois durant laquelle ils sont évalués en fonction d’une série de compétences axées sur les valeurs fondamentales de la GRC. Tous les moniteurs jumelés à ces membres doivent réussir le cours de moniteur de formation pratique qui aborde la question du harcèlement en milieu de travail sous l’angle de la mise en situation et du débriefage.

[*Traduction*]

La GRC a par ailleurs mis en ligne une formation obligatoire pour tous les employés sur la sensibilisation et la prévention en matière de harcèlement. À ce jour, 94 p. 100 du personnel a terminé cette formation. Un programme est aussi en voie d’être créé à l’échelle du pays pour favoriser le respect en milieu de travail. Ce programme, qui fait partie des mesures prévues dans le plan d’action Égalité entre les sexes et respect, énonce les attentes à l’égard de tous les employés quant au maintien d’un milieu de travail empreint de respect et exempt de harcèlement. Il décrit les signes de manquement à ces attentes, la façon d’intervenir rapidement le cas échéant et la façon de rétablir les relations par la suite. Consciente du fait que les superviseurs sont les premiers intervenants appelés à donner suite à une plainte de harcèlement, la GRC offre aux nouveaux superviseurs et gestionnaires une formation qui met l’accent sur la gestion des relations de travail, la promotion du respect en milieu de travail et le processus d’enquête sur les allégations de harcèlement. Le Programme de perfectionnement des superviseurs et le Programme de perfectionnement des gestionnaires comportent tous deux une séance entièrement consacrée au maintien d’un milieu de travail sain et empreint de respect. Le Cours

[Translation]

The initiatives I have spoken of today demonstrate how the RCMP is continuously making improvements to our policies and procedures that assist in maintaining a safe, healthy and respectful workplace for all our RCMP employees.

Thank you. My colleagues and I would be pleased to respond to any questions.

[English]

**The Chair:** With the coach system, the field coaches, once an officer is assigned out, is that someone they would call? They are three months out on post and they have a question. Is that the person they would call?

**Mr. Dubeau:** Actually, the field coach is the person that is with them for up to six months and they mentor them through the whole program. They are with them for calls and as they become more competent and pass certain stages, they go on their own. However, that is who they discuss their issues with and who mentors them through the process of becoming full-fledged police officers.

**Senator Dallaire:** First, for the commander of “Depot,” Assistant Commissioner Brown, I am an artillery officer and one day we are going to make a patrol down there and get those two guns that you have from us from the northwest campaign. You better put some guards out; they are precious to the artillery and not just to you guys.

You called the candidates who came into your “Depot” cadets. When they graduate, what do you call them?

**Roger Brown, Assistant Commissioner, Commanding Officer, “Depot” Division, Royal Canadian Mounted Police:** They become regular members upon successful completion of the entire Cadet Training Program. They would be sworn in and presented their badge on the last day of training, at which time they go out to their detachments, and that is when they are introduced to their field coach. Then they start their six-month field coaching program.

**Senator Dallaire:** They graduate as a member of the RCMP. Is that their official title?

**Mr. Brown:** They are a cadet and upon graduation they are a regular member of the Royal Canadian Mounted Police.

d’orientation et de perfectionnement des officiers de la GRC fait quant à lui l’objet d’un remaniement en profondeur, qui comprend l’essai de modules sur la gestion des relations de travail ainsi que sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail. Enfin, s’il est adopté, le projet de loi C-42 aidera beaucoup la GRC à régler les situations de harcèlement.

[Français]

Les initiatives que j’ai mentionnées aujourd’hui montrent que la GRC améliore constamment les politiques et les procédures qui appuient le maintien d’un milieu de travail sain, sûr et empreint de respect pour tous ses employés.

Je vous remercie, mes collègues et moi serons heureux de répondre à vos questions.

[Traduction]

**La présidente :** Les moniteurs sont-ils ceux qu’on peut contacter en cas de problème? Supposons qu’un agent est en poste depuis trois mois et qu’il se pose des questions. Peut-il contacter le moniteur avec lequel il est jumelé?

**M. Dubeau :** En fait, le moniteur est jumelé avec un agent pendant la formation pratique de six mois. Il peut répondre aux questions des cadets. Cependant, lorsque ceux-ci deviennent plus aguerris, ils ne relèvent plus de ces moniteurs. Par contre, c’est avec les moniteurs que les cadets examinent les problèmes qui se posent avant de devenir des membres réguliers.

**Le sénateur Dallaire :** Je m’adresse tout d’abord au commandant de la Division Dépôt, le sous-commissaire Brown. J’ai été officier d’artillerie. Un jour, nous viendrons récupérer ces deux canons que nous vous avons remis et qui remontent à la Campagne du Nord-Ouest. Vous feriez mieux d’y affecter des gardes, car ces canons comptent beaucoup pour nous, pas uniquement pour vous.

Les stagiaires au Dépôt sont des cadets, selon votre terminologie. Quel terme employez-vous lorsqu’ils ont terminé leur formation?

**Roger Brown, sous-commissaire, commandant divisionnaire, Division Dépôt, Gendarmerie royale du Canada :** Les cadets deviennent alors des membres réguliers lorsqu’ils ont terminé le Programme de formation des cadets. Ils prêtent serment et reçoivent leur insigne lors du dernier jour de formation. On les affecte alors à leur détachement et on les jumelle avec un moniteur, puis la formation pratique de six mois débute.

**Le sénateur Dallaire :** Après leur formation, ils deviennent membres de la GRC. Est-ce leur titre officiel?

**M. Brown :** Ils sont tout d’abord des cadets. Après avoir terminé leur formation, ils deviennent des membres réguliers de la Gendarmerie royale du Canada.

**Senator Dallaire:** How do you instill the ethos of your corps when everyone is calling you employees versus those in uniform who are ranked and have titles? Civilians have ranks and titles. I know you are the RCMP team, but why have you created this sort of terminology of employee and management when in fact you are a commanding officer and as such have command responsibilities to subordinates and not to employees in the context of that?

The reason I ask is that it seems to me there is a question of how you are instilling this ethos and culture within your institution with regard to those in uniform versus those in civilian dress.

**Mr. Brown:** I will speak, primarily. The majority of the teaching staff here are regular members. We have a component of civilian members as well, plus a large component of public service employees who make up the entire “Depot” division from an employee perspective. When the cadets come in, they are introduced to the organization as a cadet in training with a goal of becoming a regular member of the RCMP. They are in uniform for their entire training, albeit the distinction between them is that they wear cadet epaulettes as opposed to a rank insignia and are not referred to as “constables.”

They go downtown on drives and into the City of Regina for various training programs and cannot be distinguished as a regular member of the RCMP because they have not completed the training. As they go through the training, they achieve different parts of their uniform through a variety of ways. The most common way is from having completed parts of the training program itself, and then they go on to receive all their uniforms prior to graduating and becoming full members of the RCMP.

Throughout the whole training program, there is a clear distinction that they are cadets in training and not regular members. That program was initiated in the mid-1990s, between 1993 and 1994, when we put in the first version of the Cadet Training Program. Today we are at version 8, which means we have had several reincarnations of the program, all with the goal of making the program up-to-date and inclusive of topics such as the one we are dealing with today.

There is a distinction, if you will, in that the cadets are not employees. We do not have the employee-employer relationship with the cadets, who are in training. The most important part for us to zero in on is the fact that because it is a training agreement, if you will, under the Cadet Training Program there are stipulations with respect to what they have to do to complete the program. The RCMP Act, as an example, does not apply. If we have a cadet who does not meet a particular portion of the program, we can deal with that. If we have a cadet in training who does not meet what we believe falls under the core values of the RCMP, we can deal with that outside the grievance process and the RCMP Act, which allows us to have a different relationship. I am not sure if it zeroes in on the point of exactly how they feel, but we have conscientiously made the decision since the mid-

**Le sénateur Dallaire :** Comment inculquez-vous l'éthos de la GRC lorsque vous avez des employés civils et des agents en uniforme qui ont un grade et un titre? Les employés civils ont des titres. Je sais qu'il y a un sentiment d'appartenance au sein de la GRC. Cependant, pourquoi avez-vous créé une telle terminologie pour les gestionnaires et les employés civils, alors que vous êtes un commandant de qui relèvent des subordonnés et non les employés civils?

Je vous pose cette question car il me semble qu'il faut savoir comment vous inculquez l'éthos de la GRC alors que vous avez des agents en uniforme et des employés en tenue civile.

**M. Brown :** Je vais répondre en premier. La majorité de nos formateurs sont des membres réguliers. L'effectif du Dépôt se compose d'employés civils de la GRC et de membres de la fonction publique. Lorsque les cadets arrivent au Dépôt, ils sont des cadets qui reçoivent une formation en vue de devenir des membres réguliers de la GRC. Les cadets portent l'uniforme durant leur formation, sauf qu'ils ont les épaulettes de cadets au lieu de l'insigne de grade. On ne les appelle pas des « agents ».

Lorsqu'ils se rendent à Regina pour suivre différents programmes de formation, on ne peut les désigner comme des membres réguliers de la GRC, parce qu'ils n'ont pas terminé leur formation. Ils reçoivent les différents articles de leur uniforme au fur et à mesure de leur formation. Pour chaque étape terminée, on leur remet un nouvel article. Lorsque la formation est entièrement terminée, ils ont reçu leur uniforme au complet et deviennent des membres réguliers de la GRC.

Pendant leur formation, on établit clairement qu'ils sont des cadets et non pas des membres réguliers. Le Programme de formation des cadets a été mis en œuvre en 1993 ou 1994. Nous en sommes aujourd'hui à la huitième version de ce programme. Nous avons modifié le programme pour qu'il soit à jour et puisse traiter des sujets comme celui que nous abordons aujourd'hui.

Les cadets ne sont pas des employés, si je peux m'exprimer ainsi. Il n'y a pas de relation employé-employeur entre les cadets en formation et la GRC. Il est important de retenir que le Programme de formation des cadets comporte des exigences auxquelles les cadets doivent satisfaire pour réussir leur formation. Les cadets ne sont pas assujettis notamment à la Loi sur la GRC. Si un cadet ne satisfait pas aux exigences d'une partie du programme de formation, nous pouvons prendre des mesures. Si un cadet ne respecte pas ce que nous estimons être les valeurs fondamentales de la GRC, nous pouvons prendre des mesures qui ne relèvent pas des mécanismes de règlement des griefs ou de la Loi sur la GRC. Nous n'avons donc pas une relation employeur-employé. J'ignore si cela décrit exactement ce qu'ils ressentent, mais nous avons décidé depuis le milieu des années 1990 que les

1990s that cadets in training are on a training contract and become members upon successful completion and moving forward.

**Mr. Dubeau:** We have a rank structure in the RCMP, being a police organization. We have to respond to certain situations where we need that rank structure in place in case of emergencies and where you need a command and control to happen. We call all our police employees of the force regardless of which act they are sworn under. We are a team, and we have to respect each other regardless of which act we fall under. Some of us wear our uniforms and have our respective rank on our shoulders. We are trying to work through the culture by saying we are all together on this and looking at the same goal of public safety. We are all members of a team. Regardless of your rank and which act you are sworn under, you are a member of the RCMP and an employee of the RCMP. We call ourselves “members” because under the RCMP Act we are members. We are all employees of this organization and members of this team; and we have to treat ourselves with respect.

**Senator Dallaire:** I am harping on this because you are different in that you are part of an institution. You project yourself across the country as different. Look at all the red serge uniforms we see across the country. You have become an icon, and the levels of respect for you and what is demanded of you are high. In the 1990s, the force went through a horrific time with the media, and you are going through a terrible time, which should be expected because of that demand for a high standard. I am picking up that we are looking at the RCMP generally and not at its core entity — the uniformed corps of the RCMP; and I am not denigrating anybody else. The structure is military with its rank structure, not unlike what we see in other places, and people show deference to that rank. Should it not be an institution with an ability to influence that ethos and culture and to eradicate some of the scenarios we have seen repeated without having to revert to more systemic general responses versus responses specific to those in uniform?

**Mr. Dubeau:** I agree. I believe that the gender-based assessment was focused at uniformed members. Many of our action plans are focused on the regular member or police officer. There is a higher expectation because of the nature of the business we do and how visible we are. We expect a lot from our members. The commissioner made it clear that he has a high expectation of all employees, but as a police officer he has a higher expectation to deal with people with respect and professionalism. That is why most of our action plans contain a big focus on the regular member component of the house, which is the police officer side of the house.

cadets signent un contrat pour la durée de leur formation et deviennent des membres réguliers une fois qu'ils ont terminé avec succès cette formation.

**M. Dubeau :** Étant une organisation policière, la GRC est dotée d'une structure hiérarchisée. Nous sommes appelés à intervenir dans des situations d'urgence, et une telle hiérarchie veille à ce que quelqu'un assure le commandement et le contrôle. Tous nos membres sont appelés des employés, peu importe la loi en vertu de laquelle ils ont été assermentés. Nous formons une équipe, et nous devons nous respecter les uns les autres, quelle que soit la loi à laquelle nous sommes assujettis. Certains portent l'uniforme et affichent leurs grades sur l'épaulette. Nous présentons la culture de la GRC en disant que nous faisons front commun dans ce dossier et que nous visons tous le même objectif, à savoir la sécurité publique. Nous faisons tous partie d'une même équipe. Quelle que soit la loi en vertu de laquelle nous avons été assermentés, nous sommes tous des membres et des employés de la GRC. Aux termes de la Loi sur la GRC, nous nous appelons tous « membres ». Nous sommes tous à la fois employés de l'organisme et membres de l'équipe. Nous devons donc nous traiter les uns les autres avec respect.

**Le sénateur Dallaire :** J'insiste sur ce point parce que vous êtes différents dans la mesure où vous faites partie d'une institution. Vous projetez une image différente. Regardez tous les uniformes en serge rouge qu'on voit partout au pays : vous êtes devenus un emblème national. Vous vous attirez beaucoup de respect et, en retour, les gens attendent beaucoup de votre part. Dans les années 1990, la GRC a traversé une période horrible, et vous en traversez une autre à l'heure actuelle, ce qui est normal puisqu'on s'attend à ce que vous respectiez des normes élevées. J'aimerais revenir sur le fait que nous examinons la GRC en général, non pas membres les plus reconnus, soit ceux qui portent l'uniforme — et par là, je ne cherche pas à dénigrer qui que ce soit d'autre. La GRC est dotée d'une structure militaire, donc hiérarchique — un peu comme celle qui est en place ailleurs —, et ceux qui détiennent des grades sont traités avec déférence. La GRC ne devrait-elle pas être en mesure d'influencer sa philosophie et sa culture en vue d'éviter certaines des situations qui se sont produites à répétition, sans pour autant revenir à des réponses systémiques plus générales au lieu de cibler précisément les personnes en uniforme?

**M. Dubeau :** Je suis d'accord. À mon avis, l'examen comparatif entre les sexes ciblait les membres en uniforme. Bon nombre de nos plans d'action visent les membres réguliers, c'est-à-dire les policiers. Les attentes de la population sont plus élevées en raison de la nature du travail que nous faisons et de notre visibilité. Nous attendons beaucoup de nos membres. Le commissaire a dit clairement qu'il s'attend à beaucoup de la part de tous les employés, mais qu'étant lui-même policier, il s'attend à ce que les policiers traitent les gens avec encore plus de respect et de professionnalisme. Voilà pourquoi la plupart de nos plans d'action sont très axés sur les membres réguliers de la maison, soit les policiers.

**Senator Lang:** I would like to direct a question to our representatives from the “Depot” Division in Regina. In your speaking notes, it is clear that a lot of work has been done in the Cadet Training Program to bring forward the question of harassment and highlighting it, and the importance of dealing with it on an ongoing basis. For how long has the topic of harassment and its apparent priority on the agenda with “Depot” been in place with respect to the training program?

**Christine Hudy, Training Programs Evaluation and Support Curriculum Development, “Depot” Division, Royal Canadian Mounted Police:** The mechanisms and the method with which we present the material on harassment have been in place since the mid-1990s when we moved to the Cadet Training Program from the recruit training. Its basic structure has been in place since the mid-1990s.

**Senator Lang:** Mr. O’Rielly has the distinction of being the Director of Legislative Reform Initiative on Bill C-42. What further has to be put in place to deal with questions of harassment and other aspects of the organization?

Mr. O’Rielly, could you outline for us the importance of Bill C-42 as it relates to harassment and what it will do to give the force another tool to meet these problems within the organization?

**Superintendent Michael O’Rielly, Director, Legislative Reform Initiative, Royal Canadian Mounted Police:** The important piece with Bill C-42 is that it would allow the commissioner to overcome a dichotomy that we have been working under since the early 2000s when Treasury Board first came out with a harassment policy. The Treasury Board harassment policy is designed well in terms of awareness, prevention and early resolution. The resolution and investigation component of that policy is well designed for the core public administration. However, we, as the RCMP, run into a challenge. If there is an administrative investigation into an allegation, for example harassment, and if a disciplinary sanction or measure were to be imposed at the end of the process, it would demand under the legislation, Part IV of the RCMP Act, that the conduct or disciplinary process be followed in place of the Treasury Board policy investigation process as set out by Treasury Board.

As I said, the only process we have in the RCMP to investigate a contravention or alleged contravention of the code of conduct under the Royal Canadian Mounted Police Act and take it before a conduct board or an appropriate officer or decision maker at some level within the RCMP is to follow the legislated steps. The challenge we run into is that the RCMP Act does not allow for certain components of the Treasury Board investigation process. We need to bear in mind that the Treasury Board process is designed very much to enhance and repair relationship breakdowns, assist people in the workplace to overcome disagreements, in some cases take the necessary steps to protect complainants, and to address disrespectful behaviour. As a result, a complainant under the Treasury Board policy when there is an

**Le sénateur Lang :** Ma question s’adresse aux représentants de la Division Dépôt, à Regina. Vos notes d’allocution montrent que beaucoup d’efforts ont été déployés pour faire en sorte que le programme de formation des cadets mette en lumière le problème du harcèlement ainsi que l’importance de toujours traiter les plaintes à cet égard. Depuis combien de temps le programme de formation de la Division Dépôt accorde-t-il une telle priorité au harcèlement?

**Christine Hudy, Évaluation des programmes de formation et aide à l’élaboration du programme éducatif, Division Dépôt, Gendarmerie royale du Canada :** Le matériel et les méthodes utilisés pour dispenser la formation sur le harcèlement sont en place depuis le milieu des années 1990, quand nous sommes passés de la formation des recrues au Programme de formation des cadets. La structure de base est en place depuis le milieu des années 1990.

**Le sénateur Lang :** J’aimerais demander à M. O’Rielly, le directeur de l’Initiative de réforme législative dans le cadre du projet de loi C-42, quelles autres mesures pourraient être mises en place pour composer avec les problèmes de harcèlement et les autres enjeux qui touchent l’organisation.

Pourriez-vous nous parler de l’importance du projet de loi C-42 dans la lutte contre le harcèlement et nous indiquer en quoi il fournira à la GRC un nouvel outil pour s’attaquer à ces problèmes au sein de l’organisation?

**Surintendant Michael O’Rielly, directeur, Initiative de réforme législative, Gendarmerie royale du Canada :** Le projet de loi C-42 permettra d’abord et avant tout au commissaire de mettre fin à la dichotomie qui perdure depuis que le Conseil du Trésor a mis de l’avant sa politique sur le harcèlement au début des années 2000. C’est une politique qui est fort bien conçue; elle mise sur la sensibilisation, la prévention et le règlement rapide des dossiers. Les volets d’enquête et de règlement de cette politique donnent d’excellents résultats au sein du noyau central de l’administration publique. Il y a toutefois une difficulté qui se pose pour nous, à la GRC. Si une sanction disciplinaire doit être imposée à l’issue d’une enquête administrative au sujet d’une allégation de harcèlement, par exemple, la partie IV de la Loi sur la GRC exige que l’on enclenche le processus d’accusation à l’égard d’une infraction disciplinaire, plutôt que le processus d’enquête prévu dans la politique du Conseil du Trésor.

Comme je l’indiquais, la GRC est tenue de suivre les étapes prévues dans la loi pour enquêter sur une allégation de contravention au code de déontologie et soumettre les résultats à un comité de déontologie, à un officier désigné ou à un autre décideur au sein de l’organisation. Le problème vient du fait que la Loi sur GRC ne permet pas d’aller de l’avant avec certaines composantes du processus d’enquête du Conseil du Trésor. Il faut se rappeler que ce processus vise principalement à ressouder les relations qui se sont détériorées, à aider des collègues de travail à surmonter leurs différends, à prendre des mesures pour protéger les plaignants dans certaines situations et à faire le nécessaire en cas de comportements irrespectueux. Lorsqu’une enquête est menée dans le cadre de la politique du Conseil du Trésor, le

investigation has the right to receive a copy of the draft investigation report and make representations in terms of that report. You also have the ability to understand and be told what has happened to the investigation and, if discipline has been imposed, what the discipline is. That happens under the Treasury Board process. Once the RCMP Act is evoked and the code of conduct investigation is initiated, we lose that capacity because the legislation does not permit the release of a draft investigation report.

Part IV of the RCMP Act does not provide for an ability to involve the complainant much more than as a witness if there happens to be a disciplinary hearing. If they are not a witness, they do not have a part to play in the code of conduct process. That is designed to have the management of the RCMP, through the chain of command, address contravention of the code of conduct as between management and the specific employee. The complainant is left out in the dark.

Bill C-42 would provide the ability for the commissioner to establish, under the commissioner's standing orders, which is a regulatory instrument, a new form of conduct investigation that would be specific to harassment. As a complainant, once I have made my complaint, it goes through a process that looks exactly the same whether it is investigated under the Treasury Board policy or under the RCMP, including incorporation of the RCMP Act, because it will still remain consistent that, if the ranking officer wishes to pursue conduct measures against me as a respondent, it will still have to go through Part IV. However, it would be a modified version of a conduct investigation, which would allow for the release of a draft investigation report, for the parties, if they find it agreeable, to attempt another effort at informal resolution and for the complainant, once the decision has been made and if a conduct measure is imposed, to be advised of that.

The other piece we are looking at is the code of conduct. We are reviewing the code of conduct right now to determine whether we will be including harassment as a contravention of the code of conduct or whether we will leave it as it is right now, as disgraceful conduct. This is, again, in an effort to ensure that, when someone complains of harassment, we are able to zero in with a single process that can address their concerns from start to finish.

**Senator Plett:** Deputy commissioner, you said that cadets will receive an unacceptable rating if they treat others with disrespect or insensitivity, and you outlined how that will happen and so on and so forth. I have a couple of questions around that.

In the last five years, how many cadets would have received an unacceptable rating, and how many cases are there at "Depot" on issues like this? Overall, in the report on RCMP workplace harassment, we see that the RCMP are about the seventh worst, if you want to use that terminology. There are about six police services in Canada that are worse. Is it the same at "Depot"?

plaignant a ainsi le droit de recevoir une copie de l'ébauche du rapport d'enquête et de faire valoir ses arguments en conséquence. Il peut donc prendre connaissance du déroulement de l'enquête et connaître les sanctions disciplinaires imposées, le cas échéant. C'est donc le processus établi par le Conseil du Trésor. À partir du moment où la Loi sur la GRC est invoquée et où une enquête relative au code de déontologie est instituée, la communication de l'ébauche de rapport d'enquête n'est plus possible, car la loi ne l'autorise pas.

La partie IV de la Loi sur la GRC ne prévoit pas la participation du plaignant dans un rôle autre que celui de simple témoin dans l'éventualité d'une audience disciplinaire. Si le plaignant ne témoigne pas, il n'intervient d'aucune manière dans le processus déontologique. On veut ainsi que les hautes instances de la GRC, via la chaîne de commandement, traitent de la contravention au code de déontologie directement avec l'employé responsable. Le plaignant est laissé dans l'ignorance.

Le projet de loi C-42 offrira la possibilité d'établir, au moyen d'un instrument réglementaire, à savoir les Consignes du commissaire, une nouvelle forme d'enquête en déontologie réservée aux cas de harcèlement. Le processus de traitement d'une plainte sera ainsi en tout point semblable, que l'enquête soit effectuée en vertu de la politique du Conseil du Trésor ou de la Loi sur la GRC, car la partie IV de cette loi devra toujours être invoquée si l'officier supérieur veut prendre des mesures en déontologie contre le prévenu. Il s'agira toutefois d'une version modifiée de l'enquête en déontologie qui permettra de communiquer une ébauche du rapport d'enquête aux parties, si elles le désirent, de manière à fournir une nouvelle occasion de régler l'affaire à l'amiable tout en informant le plaignant des sanctions disciplinaires imposées, le cas échéant.

Nous devons également considérer le code de déontologie. Nous essayons actuellement de déterminer si nous allons inclure le harcèlement parmi les formes de contravention au code de déontologie ou bien continuer de le considérer comme une conduite déshonorante. Il s'agit encore là de nous permettre d'enclencher un processus unique pour traiter les plaintes de harcèlement du début à la fin.

**Le sénateur Plett :** Commissaire adjoint, vous avez indiqué qu'un cadet obtient la cote « Inacceptable » s'il manque de respect ou de sensibilité envers les autres. Vous nous avez aussi décrit la manière dont les choses se passent et j'aurais quelques questions à ce sujet.

Au cours des cinq dernières années, combien de cadets ont obtenu la cote « Inacceptable » et combien y a-t-il eu de dossiers semblables à la Division Dépôt? Dans le rapport sur le harcèlement en milieu de travail à la GRC, on note que l'organisation dans son ensemble se situe au septième rang parmi les plus problématiques au pays. Il y aurait donc six



What number of cadets would have received the unacceptable rating?

**Mr. Dubeau:** May I direct that question to Assistant Commissioner Brown?

**The Chair:** Absolutely. Go ahead.

**Mr. Brown:** Thank you very much for your question. It is not uncommon for a “U” to be issued to cadets throughout the training program because you get a U from a curriculum perspective. You could get a U, which is “unsatisfactory,” for driving, shooting, police defensive tactics and the like. It is not just in the area of harassment or improper conduct that that is used in the assessment process.

I went back and looked at our records from 2000 to today. There were actually six files that were specific to harassment where all cadets did not complete training. Five were actually terminated, under the cadet training process, because of issues that surfaced — inappropriate sexual comments and inappropriate actions with respect to harassment. To answer your question specifically, there were six between 2000 and today.

In other areas under the core values, if there are areas with respect to dishonesty and questions of integrity, compassion and respect, those would also constitute an “NI,” which means “needs improvement.” That is behaviour that raises a red flag, and that goes through an assessment process. If it is felt that a cadet’s behaviour can be corrected and that they can meet all of the core values, they will indeed graduate. If it is a U, which stands for unsatisfactory, that immediately constitutes a file review through the system, which would go through the senior NCO or the staff sergeant at the applied police science section. It would then go to inspector level, in my building here, and then to the cadet training officer, who would make a decision as to whether or not that file should result in a termination based on the allegations.

That whole process, from the time a cadet is issued a U for inappropriate behaviour to that extent, could take anywhere from 24 to 48 hours as it works through the process. We then also have a process, on our human resources side of the house, for an independent review of the files to ensure that everything that was done indeed meets the criteria set out in the Cadet Training Program so that if, subsequent to the termination, it worked its way through the Federal Court or outside legislative world, we would have everything documented and be able to substantiate the decision made here at “Depot.”

**Senator Plett:** Of those six, how many were gender-based, sexual harassment cases? In that period of time — I think you said from 2000 until today — how many cadets have gone through “Depot”?

**Mr. Brown:** I can tell you that I have been here for four and half years, and almost 5,000 have graduated from “Depot” in the time that I have been here. That was from 2009 onwards. That is

services de police au Canada qui font moins bonne figure que la GRC. Est-ce que la situation est la même à la Division Dépôt? Combien de cadets ont eu droit à une cote « Inacceptable »?

**M. Dubeau :** Puis-je demander au sous-commissaire Brown de vous répondre?

**La présidente :** Tout à fait.

**M. Brown :** Merci beaucoup pour cette question. Il n’est pas rare qu’un cadet reçoive une cote « Inacceptable » pendant le programme d’entraînement, car elle peut s’appliquer à toutes les activités prévues. On peut obtenir une telle cote pour la conduite automobile, le tir, les tactiques de défense policière et bien d’autres disciplines. Cette cote n’est donc pas réservée aux cas de harcèlement ou de comportement inapproprié.

J’ai pris le temps de vérifier dans nos dossiers depuis l’an 2000. Il y a eu en fait six cas de harcèlement et aucun des cadets mis en cause n’a terminé son entraînement. Cinq d’entre eux ont été expulsés du programme en raison des comportements mis au jour, à savoir des commentaires sexuels inappropriés et des gestes déplacés. Pour répondre à votre question, il y a donc eu six cas de harcèlement depuis 2000.

Pour les autres agissements à l’encontre des valeurs fondamentales comme l’honnêteté, l’intégrité, la compassion et le respect, on attribue une cote « AR », ce qui signifie « amélioration requise ». Un comportement semblable déclenche un signal d’alerte et un processus d’évaluation. Si l’on juge que le comportement d’un cadet peut être corrigé et qu’il respecte les autres valeurs fondamentales, il pourra obtenir son diplôme. Dans le cas d’une cote « Inacceptable », on procède immédiatement à un examen du dossier qui sera soumis au sous-officier supérieur ou au sergent d’état-major à la section des sciences policières appliquées. On transmet ensuite le dossier au groupe des inspecteurs ici dans mon édifice, puis à l’officier instructeur de cadets qui déterminera si les allégations formulées justifient une expulsion.

Il faut compter entre 24 et 48 heures pour l’ensemble du processus, soit à partir du moment où le cadet reçoit la cote « Inacceptable » jusqu’à la décision finale. C’est là qu’intervient un autre processus du côté de nos services des ressources humaines qui procèdent à un examen indépendant du dossier pour s’assurer que tous les critères établis dans le Programme d’instruction des cadets ont été respectés de telle sorte que, si l’expulsion était contestée devant la Cour fédérale ou une autre instance judiciaire externe, nous puissions nous appuyer sur un dossier bien documenté pour justifier la décision rendue à la Division Dépôt.

**Le sénateur Plett :** Parmi ces six dossiers, combien étaient des cas de harcèlement sexuel? Au cours de la même période — je crois que vous avez dit que c’était depuis 2000 —, combien de cadets sont passés par la Division Dépôt?

**M. Brown :** Je peux vous dire que près de 5 000 cadets ont obtenu leur diplôme à la Division Dépôt depuis que je suis arrivé ici il y a quatre ans et demi. C’est donc depuis 2009. Nos activités

when we were at the peak of training. That is when we had upwards of 56 troops a year. Prior to that, the numbers were a little lower but a fairly substantial number. If you go back to 2000, you are probably talking about 7,000 or so members in the field now that would have graduated in that time period.

**Senator Plett:** I do not know whether you answered the question about how many were of a sexual nature or gender-based.

**Mr. Brown:** All terminations were males. Five were terminated, and one chose to resign prior to the termination process being completed.

**Senator Plett:** Thank you.

**Senator Nolin:** I will direct my question to Assistant Commissioner Brown. Following on the previous question, using those six cases as a trigger, did you introduce psychological evaluation of your clientele?

**Mr. Brown:** That has always been part of the process from the initial recruiting process onwards. We actually have staff here, professionals in that particular area. If we see that a case warrants a referral for that particular reason, we do that. That could actually be done before the termination process would take place.

**Senator Nolin:** It is a step at the end of evaluation, not a prerequisite for everybody?

**Mr. Brown:** In the recruiting process, it is a prerequisite, yes.

**Senator Nolin:** It is for everybody?

**Mr. Brown:** Yes.

**Senator Mitchell:** Thank you to everybody for being here. I would like to start with Mr. Dubeau. In your presentation, you mentioned that both the Supervisor Development Program and the Manager Development Program have sessions solely dedicated to ensuring a respectful and healthy workplace. Mr. McPhail's report pointed out that, of the 1,872 people who enrolled in the Supervisor Development Program over the period of time that he studied, only 699 completed it. In the case of the Manager Development Program, of the 699, coincidentally, who had started that, only 276 had completed it. Therefore, the program is not much good if people are not completing it. Have you rectified that? If not, what steps will you take to do that?

**Mr. Dubeau:** To rectify that issue, we have had a conversation with our commanding officers, and we have drilled it down to all the people who are actually supporting the people who come into the programs. You are investing in this employee to go into the program, so we expect them to finish it.

ont atteint des sommets au cours de cette période. Nous avons eu jusqu'à 56 troupes par année. Auparavant, les quantités n'étaient pas tout à fait aussi élevées mais demeuraient non négligeables. Il y a sans doute environ 7 000 membres maintenant actifs qui ont obtenu leur diplôme depuis 2000.

**Le sénateur Plett :** Je ne sais pas si vous avez répondu à ma question concernant le nombre de ces cas qui étaient de nature sexuelle.

**M. Brown :** Tous les cadets mis en cause étaient des hommes. Cinq ont été expulsés et l'autre a démissionné pendant que le processus d'expulsion suivait son cours.

**Le sénateur Plett :** Merci.

**Le sénateur Nolin :** Ma question s'adresse au commissaire adjoint Brown. Pour poursuivre dans le même sens, est-ce que ces six cas ont servi de déclencheur pour vous inciter à mettre en place un mécanisme d'évaluation psychologique de votre clientèle?

**M. Brown :** Cela a toujours fait partie du processus à compter du recrutement. Nous avons des professionnels de la psychologie au sein de notre effectif. Si nous considérons qu'un aiguillage vers des services semblables est justifié, nous n'hésitons pas à le faire. Il n'est pas nécessaire que le processus d'expulsion soit enclenché.

**Le sénateur Nolin :** C'est une étape qui vient à la fin du processus d'évaluation, pas un prérequis pour tous?

**M. Brown :** Dans le processus de recrutement, c'est effectivement un prérequis.

**Le sénateur Nolin :** Pour tout le monde?

**M. Brown :** Oui.

**Le sénateur Mitchell :** Merci à tous de votre présence. J'aimerais commencer par une question à M. Dubeau. Dans votre exposé, vous avez indiqué que le Programme de perfectionnement des superviseurs et le Programme de perfectionnement des gestionnaires comportent tous deux une séance entièrement consacrée au maintien d'un milieu de travail sain et empreint de respect. Selon le rapport de M. McPhail, des 1 872 personnes inscrites au Programme de perfectionnement des superviseurs pendant la période visée par son étude, seulement 699 l'ont mené à terme. Dans le cas du Programme de perfectionnement des gestionnaires, il y en a 699 qui l'ont entrepris et seulement 276 qui l'ont suivi jusqu'au bout. Un programme de formation ne sert pas à grand-chose si les gens ne le suivent pas jusqu'à la fin. Avez-vous déjà rectifié le tir? Sinon, quelles mesures entendez-vous prendre à cette fin?

**M. Dubeau :** Pour améliorer les choses, nous avons parlé à nos commandants divisionnaires et nous avons interpellé tous ceux qui investissent des ressources pour que leurs employés participent à ce programme. Nous leur avons fait comprendre que nous nous attendions à ce qu'ils le mènent à terme.

We have gone to our commanding officers and re-emphasized to all our people that when you send employees into a program, they have to finish it. It is a one-year to 18-month program; you cannot just go for 10 days in the classroom and that is it. You have to actually do the rest of it to be certified.

We have re-emphasized that. The commissioners had a conversation with all commanding officers, re-emphasizing the expectation that everyone sent into a program will complete it. There is an expectation of 100 per cent completion rate. We will now be tracking and monitoring that to ensure it is 100 per cent.

**Senator Mitchell:** Thank you. Much is made both in your testimony and in the earlier panel of the Respectful Workplace Program. A lot of emphasis has been placed on that and a lot of hope, I expect, in the force as well.

Mr. Callens has a unique program in British Columbia in addition to this. Why is it that if this special program is needed in B.C. it is not being done nationally? Second, what resources, what money have been allocated to the Respectful Workplace Program in total on a national basis to make that program work?

**Mr. Dubeau:** What B.C. has done is specific to B.C. because of their infrastructure; there are almost 10,000 employees there. Through our HR component and HR service delivery arm, we are now meeting with a group from B.C. and finding out the best practices they have put in place. The commissioner has asked every commanding officer to pick up some of the best practices and communicate them across the country instead of having a national gathering. Look at your division or your province and gear it to your province. That was the intent. There is a national oversight.

I now have a working group that has been set up. It is kind of a steering committee to understand what is happening across the country and where we are going with this program. The commissioners have said it will be part of our performance agreements, so every commanding officer will have to explain how they have rolled this out in their division and how it has worked. Did it work? Not just roll it out but ensure that it works. That is the first part.

As to your second question of how much money we have for the Respectful Workplace Program, I do not have those figures in front of me. I could try to get them. We are building it now from a national perspective. As part of Bill C-42, what would a national program look like? Then we will put money towards it. It would be a reinvestment of the internal resources to make it work.

Par l'intermédiaire de nos commandants divisionnaires, nous avons insisté sur le fait qu'il s'agit d'un programme de 12 à 18 mois et que les employés qui y sont inscrits ne peuvent se contenter de suivre la formation pendant une dizaine de jours. Il faut aller au bout du programme pour obtenir la certification.

Nous avons donc fait un rappel à ce sujet. Le commissaire a parlé à tous les commandants divisionnaires pour leur dire à nouveau que l'on s'attendait à ce que tout le monde finisse le programme. Nous visons un taux d'achèvement de 100 p. 100 et nous allons faire le suivi nécessaire à l'atteinte de cet objectif.

**Le sénateur Mitchell :** Je vous remercie. Tant dans votre témoignage que dans ceux du groupe précédent, il a beaucoup été question du Programme pour le respect en milieu de travail. On met énormément l'accent sur ce programme qui doit aussi susciter de grands espoirs, je présume, au sein de la GRC.

M. Callens a en outre mis en place en Colombie-Britannique un programme supplémentaire tout à fait unique. Pourquoi aurait-on besoin d'un programme spécial de la sorte en Colombie-Britannique et pas ailleurs au Canada? D'autre part, de quel ordre sont les ressources investies à l'échelle nationale pour assurer le bon fonctionnement du Programme pour le respect en milieu de travail?

**M. Dubeau :** S'il y a un programme spécial en Colombie-Britannique, c'est en raison de l'infrastructure particulière de la GRC qui compte près de 10 000 employés dans cette province. Nos gens des services de ressources humaines rencontrent des représentants de la Colombie-Britannique pour en apprendre davantage au sujet des pratiques efficaces qui y ont été mises en place. Plutôt que de tenir une conférence nationale, le commissaire a demandé à chaque commandant divisionnaire de faire un relevé des pratiques exemplaires dans les secteurs relevant de sa compétence pour les communiquer au reste du pays. On voulait que chacun recense ce qui se passe dans sa division pour en faire bénéficier toute la province sous la supervision des instances nationales.

Je peux maintenant compter sur un groupe de travail établi à cette fin. C'est en quelque sorte un comité directeur qui s'emploie à analyser la situation dans l'ensemble du pays pour voir où nous en sommes avec ce programme. Le commissaire a indiqué que le programme serait intégré à nos ententes sur le rendement. Chaque commandant divisionnaire devra donc expliquer la façon dont le programme a été mis en œuvre au sein de sa division et quels résultats ont été obtenus. Il ne s'agit donc pas simplement d'appliquer les mesures; il faut s'assurer que cela fonctionne.

Quant à votre seconde question relativement aux sommes à notre disposition au titre du Programme pour le respect en milieu de travail, je n'ai pas ces chiffres en main, mais je pourrais essayer de les obtenir. Le programme est actuellement mis en place dans l'ensemble du pays. Il faut se demander quelle forme il prendra en application du projet de loi C-42. Nous y investirons ensuite les fonds nécessaires. Il s'agira d'une réaffectation de ressources internes.

**Senator Mitchell:** You would be able to give us a budgetary figure? We would like to see that.

**Mr. Dubeau:** I will provide that.

**Senator Mitchell:** That would be great.

It is one thing to have this measurement, if that is the right word, in the agreements you have with your senior officers, but what about a structured audit that goes through the 37 points in your gender-based analysis, that goes through Commissioner Callens' program? What about a structured annual audit? Do you have one? Do you have the capacity and the money to do it?

**Mr. Dubeau:** Currently, we do not have one in place. However, under the CPC report, as you can see, they talk about an evaluation piece. Even though their report is about harassment, they talk about a structured evaluation of these programs. We are saying it is not just harassment, but there are bullying and other behaviours we want to catch.

We do have the capacity internally to do this. We have our evaluation team. We have already had initial discussions about how that would work so we can start evaluating our programs and ensure they are working. If they are not working, how can we modify them to work better?

**The Chair:** I would like to put a question to Ms. Hudy and Mr. Venneri as well. When you start to see these changes and you work things into your programs that you are offering, how easy is that to do? We have heard from previous witnesses here today that the times are changing, you have to reflect that, you have more women in the organization. Do you have to move heaven and earth to do this, or can you make a recommendation, Ms. Hudy, for example, saying "let us fix the following three things"?

**Ms. Hudy:** Yes. Actually, we have the flexibility in our unit to make changes to the Cadet Training Program very rapidly. To give you an example of that, the CHRO came out with an announcement last Thursday indicating that we have new resources as employees for the prevention and resolution of workplace harassment. We were able to look at those new resources on Thursday, assess which of them were applicable for implementation into the Cadet Training Program, and those that we identified as being relevant will actually be in place as of tomorrow.

**Matthew Venneri, Acting Director, National Performance Programs, Learning and Development, Royal Canadian Mounted Police:** Same thing for national performance programs, whether it be the field coaching, supervisor and manager development or the Officer Orientation Development Course. We, in effect, control the policy. We can do an overturn overnight. Same example that came out of "Depot" with the announcement that CHRO made

**Le sénateur Mitchell :** Pourrez-vous nous fournir une estimation budgétaire? Nous aimerions bien en avoir une idée.

**M. Dubeau :** Je vais le faire.

**Le sénateur Mitchell :** Formidable.

C'est une chose de pouvoir compter sur un critère semblable dans vos ententes de rendement avec vos officiers supérieurs, mais ne serait-il pas préférable de miser sur le programme du commissaire Callens pour évaluer les 37 mesures à prendre pour l'égalité des sexes? Pourquoi pas une vérification annuelle structurée? Est-ce que cela se fait déjà? Avez-vous la capacité et les fonds nécessaires à cette fin?

**M. Dubeau :** Nous ne procédons pas pour l'instant à une vérification de la sorte. Comme vous pouvez le constater, il est toutefois question d'un mécanisme d'évaluation dans le rapport de la CPP. Même si ce rapport concerne le harcèlement, on y traite d'une évaluation structurée de ces programmes. Nous ne voulons pas nous arrêter au seul harcèlement; nous souhaitons aussi nous attaquer à l'intimidation et aux autres comportements répréhensibles.

Nous avons la capacité de le faire à l'interne. Nous avons notre propre équipe d'évaluation. Nous avons déjà eu des discussions préliminaires sur les moyens à prendre pour nous permettre d'amorcer l'évaluation de nos programmes afin de voir s'ils fonctionnent bien. Dans le cas contraire, nous déterminerons les correctifs à apporter.

**La présidente :** J'aurais une question pour Mme Hudy et M. Venneri. Dans quelle mesure est-il facile pour vous d'adapter les programmes que vous offrez en fonction des changements que vous observez? Comme nous l'ont dit les témoins qui vous ont précédés aujourd'hui, les temps changent et il faut en tenir compte; il y a notamment davantage de femmes au sein de l'organisation. Vous faut-il remuer ciel et terre pour apporter des changements ou pouvez-vous simplement, madame Hudy, recommander par exemple que l'on corrige ceci ou cela?

**Mme Hudy :** C'est tout à fait possible. De fait, notre unité dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour apporter très rapidement des changements au Programme de formation des cadets. À titre d'exemple, le dirigeant principal des ressources humaines a annoncé jeudi dernier que nous disposons désormais de nouvelles ressources pour la prévention et le règlement des cas de harcèlement en milieu de travail. Nous avons pu prendre connaissance de ces ressources le jour même, déterminer lesquelles pouvaient être pertinentes pour le Programme de formation des cadets et les mettre en place sans tarder. Ces ressources seront ainsi accessibles à compter de demain.

**Matthew Venneri, directeur intérimaire, Programmes nationaux de rendement, apprentissage et perfectionnement, Gendarmerie royale du Canada :** C'est la même chose du côté des programmes nationaux de rendement, qu'il s'agisse de formation pratique, de perfectionnement des superviseurs et des gestionnaires ou du cours d'orientation et de perfectionnement des officiers. Les politiques relèvent en fait de notre contrôle. Nous pouvons donc

last Thursday. We actually sent out an email today to all our performance centres across the country to adapt our programs to the new resources available.

**The Chair:** That will happen tomorrow?

**Mr. Venneri:** That will happen tomorrow and will be implemented immediately.

**The Chair:** Thank you.

**Senator Day:** I have a series of short questions that will help me understand. If I could start with Commissioner Brown. First, is each troop made up only of women or only men, or do you have troops that are a mixture of men and women?

**Mr. Brown:** All troops have a mixture of men and women. Traditionally, the troops in the past have been 32 persons per troop. The last few that came in have been 24. The makeup of the troop is not prescribed coming in. Right now, of all the cadets on base, there are 134 cadets on base, and 41 per cent of the cadets on base right now are female mixed through the troops.

**Senator Day:** I have been under the impression that the men you are recruiting, the males you are recruiting are more mature and older than they used to be when you were a recruit. Is that correct?

**Mr. Brown:** The average age of the recruits right now is around 27. That is for a number of reasons.

I do not think there is a big difference between the men and the women cadets, to be quite frank. Some of the female cadets here now have always wanted to be members of the RCMP and for a variety of reasons, whether it is family, kids, other jobs or whatever, had to wait for the opportune time.

With respect to maturity, obviously someone who is 27 probably has more life experience than I did when I came here at the age of 20 some 30 years ago. However, there is a good mix between the male and female cadets. I can say quite honestly that with the cadets here on base right now and the ones who have graduated since I have been here, I always put two sets of criteria on the table: Would I work with that individual, and how would I feel if they were to back up my son on a call working at a detachment in Newfoundland? It is not as much about age. They are very competent.

**Senator Day:** You answered the point I was getting to. I wanted to determine whether there was a difference in age because you are increasing the intake of women and you are bringing in

les changer du jour au lendemain. Je pourrais vous citer un exemple similaire à la Division Dépôt à la suite de l'annonce faite jeudi dernier par le dirigeant principal des ressources humaines. Nous avons envoyé un courriel à tous nos centres de rendement au pays pour adapter nos programmes en fonction des nouvelles ressources disponibles.

**La présidente :** Et ce sera fait dès demain?

**M. Venneri :** Oui, avec mise en œuvre sur-le-champ.

**La présidente :** Merci.

**Le sénateur Day :** J'ai une série de brèves questions pour m'aider à mieux comprendre. Je vais débiter avec le commissaire Brown. D'abord, est-ce que chaque troupe est constituée uniquement d'hommes ou de femmes, ou est-ce que vos troupes sont mixtes?

**M. Brown :** Toutes les troupes sont mixtes. Dans le passé, les troupes regroupaient 32 cadets. Les plus récentes n'en comptaient que 24. Il n'existe aucune indication formelle quant à la constitution des troupes. À l'heure actuelle, des 134 cadets se retrouvant sur la base, 41 p. 100 sont des femmes.

**Le sénateur Day :** J'ai l'impression que les hommes que vous recrutez sont plus âgés que vous ne l'étiez vous-même à vos débuts. Est-ce que c'est bien le cas?

**M. Brown :** L'âge moyen des recrues est actuellement de 27 ans. Divers facteurs expliquent ce phénomène.

En toute franchise, je ne vois pas une grosse différence entre les hommes et les femmes parmi nos cadets. Certaines des femmes actuellement des nôtres ont toujours voulu faire partie de la GRC mais ont dû, pour différentes raisons, qu'il s'agisse de la famille, des enfants, d'un emploi ou peu importe, attendre le moment opportun.

Pour ce qui est de la maturité, il va de soi qu'un homme de 27 ans a sans doute un bagage de vie plus considérable que celui que j'avais à mon arrivée ici il y a 30 ans, alors que j'avais 20 ans à peine. Je peux toutefois vous dire qu'il y a une bonne entente entre les hommes et les femmes au sein de nos troupes. Pour être bien honnête avec vous, j'ai toujours utilisé les deux mêmes critères pour évaluer les cadets actuellement à la base et ceux qui ont obtenu leur diplôme depuis que je suis ici. Je me demande premièrement si je voudrais travailler avec cette personne et, deuxièmement, si je me sentirais à l'aise de l'envoyer en renfort pour mon fils qui répond à un appel dans un détachement de Terre-Neuve. L'âge n'entre pas vraiment en ligne de compte. Ce sont des gens très compétents.

**Le sénateur Day :** Vous venez de répondre à la question que j'allais vous poser. Je voulais savoir s'il y avait un fossé qui était en train de se creuser du fait que vous augmentiez le nombre de

perhaps younger women with more mature men. That was the point I wanted to get to, and you said that is not the case.

**Mr. Brown:** No. You are going to see the occasional male and female cadets who are very young — 19, 20, 21 — and the occasional male and female cadet in their mid to late thirties, averaging out at 27 with a variety of life experience on both sides of the fence, both of whom are very competent, committed people who are here because they want to be here and want to make a difference in the communities where they will serve across Canada.

**Senator Day:** Let me finish this line of questioning with Commissioner Dubeau, if I may. Has any analysis been done on harassment, particularly sexual harassment, where you are looking at age differences between the male and female involved in the problem?

**Mr. Dubeau:** I will look to my colleague. I do not think we have. I know we have the statistics, but we have not done the analysis.

**Senator Day:** So you cannot help us with that.

**Senator Dallaire:** Sergeant Davis, you are the first NCO we have seen. I hope we see more in the process because of the significance of the endeavour. I am trying to figure out your duties in the Workplace Relations Services Directorate. Are you handling both the civilians and the RCMP uniformed members, or is there a different structure?

**Sergeant Richard Davis, Workplace Relations Services Directorate, Royal Canadian Mounted Police:** Thank you for the question. The Workplace Relations Services Directorate is responsible for the oversight of the harassment policies for both regular members and civilian members as well as public service employees. We are also a new directorate in that in 2008 there was a vision to develop respectful workplace policies, of which harassment is part. It has been a slow journey as we work toward creating a respectful environment for all employees and supervisors.

**Senator Dallaire:** You are the main man in this, the front line of bringing this process to maturity. You have gathered background material, experiences, lessons learned and so on. Do you have a formal process for feeding that into the education of officers, NCOs and the other ranks by influencing the curriculum at “Depot”?

**Mr. Davis:** Most specifically, we provide feedback to Mr. Venneri and his team with learning and development. As they develop and acquire subject matter experts, we provide oversight and opinion for the RCMP on course development to

femmes admises, souvent à un plus jeune âge, tout en accueillant des hommes plus âgés. C’est ce que je voulais faire ressortir, mais vous me dites que ce n’est pas le cas.

**M. Brown :** Non. Il y a occasionnellement des cadets hommes et femmes qui sont très jeunes (19, 20 ou 21 ans) et occasionnellement des cadets hommes et femmes de la mi à la fin trentaine, mais la moyenne d’âge est de 27 ans, et leur expérience de vie est très diversifiée. Les deux groupes sont très compétents, ils se composent de personnes dévouées qui sont là parce qu’elles veulent être là et qu’elles veulent changer la donne dans les collectivités où elles sont déployées au Canada.

**Le sénateur Day :** J’aimerais terminer par une question au commissaire Dubeau, si vous me le permettez. Avez-vous fait des analyses sur le harcèlement, particulièrement le harcèlement sexuel, dans lesquelles vous vous êtes penché sur les différences d’âge entre les hommes et les femmes touchés par ce problème?

**M. Dubeau :** Je vais vérifier avec mes collègues. Je ne pense pas. Je sais que nous avons des statistiques, mais nous n’avons pas fait d’analyse.

**Le sénateur Day :** Vous ne pouvez donc pas nous aider à répondre à cette question.

**Le sénateur Dallaire :** Sergent Davis, vous êtes le premier sous-officier que nous recevons. J’espère que vous n’êtes pas le dernier, compte tenu de l’importance de cette entreprise. J’essaie de comprendre en quoi consistent vos tâches à la Direction des services en milieu de travail. Vous occupez-vous à la fois des civils et du personnel en uniforme de la GRC ou y a-t-il des structures différentes pour les deux?

**Sergent Richard Davis, Direction des services en milieu de travail, Gendarmerie royale du Canada :** Je vous remercie de cette question. La Direction des services en milieu de travail a le mandat de coordonner les politiques en matière de harcèlement qui s’appliquent aux membres réguliers, aux membres civils, de même qu’aux fonctionnaires. J’ajoute qu’il s’agit d’une nouvelle direction, créée en 2008 dans le but d’élaborer des politiques sur le respect en milieu de travail, dont le harcèlement fait partie. Le chemin est long pour créer un milieu respectueux de tous les employés et de tous les superviseurs, mais nous avançons lentement.

**Le sénateur Dallaire :** Vous êtes à la tête de ces efforts, en toute première ligne pour les mener à maturité. Vous avez recueilli de la documentation, vous vous êtes informé des expériences vécues, des leçons acquises et j’en passe. Y a-t-il un mécanisme officiel par lequel vous transmettez vos connaissances aux officiers, aux sous-officiers et aux autres grades, pour influencer le programme du Dépôt?

**M. Davis :** Pour être plus précis, nous transmettons de l’information à M. Venneri et à son équipe, pour l’apprentissage et le perfectionnement. Ils préparent à leur tour du matériel de formation et recrutent des experts pour l’enseigner,

provide that training. We liaise with Treasury Board and other federal government agencies on best practices, and we try to share those through our chain of command.

**Senator Dallaire:** Does that include the Canadian Forces?

**Mr. Davis:** Yes.

**Senator Dallaire:** You are a directorate. Are directorates not usually commanded by officers? I am looking at your ribbons and wondering about your background for doing that job. Did you get forced into it or were you happy to take it?

**Mr. Davis:** When I was in Alberta, I worked in Complaints Administrative Investigation Support Services, which entailed dealing hands on with internal complaints against employees and managing harassment complaints for the division. I had the opportunity to come to Ottawa to work on professional standards from a policy perspective, so it was a growth position for me. Before coming here, I also had a chance to go on a UN mission. Upon returning, I had the opportunity to work with Superintendent O'Rielly in the development of this Workplace Relations Services Directorate. The vision was to integrate like-minded policy centres such as harassment, informal conflict management and grievances so that we could get a synergy going. Conflict is conflict, be it harassment-related or a simple dispute over a meal claim. Early resolution is the key. We wanted to develop a directorate that could ensure that the divisions were using informal conflict management appropriately, and we are continuing that journey today.

**Mr. Dubeau:** You are correct that there is usually an officer in charge of a directorate. Mr. Davis is one of our subject matter experts and I thought it was important for him to come today to give you that detail. He also reports to a DG, who is another officer, under the occupational health and safety umbrella. The DG just came from the Canadian Forces and has brought many best practices from the CF to us, and our existing tight link has become much tighter.

**Senator Dallaire:** A most appropriate choice.

**Senator Lang:** I want to return to the courses that are provided at "Depot." I asked earlier when the courses on harassment were brought forward and was told it was in the mid-1990s, if I am not mistaken. Perhaps you could update us on how the course is presented and how it has changed since then. This has obviously become a more serious issue both within the organization and at

puis nous jouons un rôle de surveillance et de conseil auprès de la GRC pour l'élaboration et la tenue de formations. Nous assurons la liaison avec le Conseil du Trésor et les autres organismes gouvernementaux fédéraux sur les pratiques exemplaires observées et nous essayons ensuite de les faire connaître par la chaîne de commandement.

**Le sénateur Dallaire :** Est-ce que votre travail touche aussi les Forces canadiennes?

**M. Davis :** Oui.

**Le sénateur Dallaire :** Vous êtes à la tête d'une direction. Les directions ne sont-elles pas habituellement sous le commandement d'un officier? Je regarde vos rubans, et je me demande ce qui vous a mené à assumer ces fonctions. Avez-vous été forcé de les accepter ou étiez-vous content de le faire?

**M. Davis :** En Alberta, j'ai travaillé aux Services de soutien aux enquêtes administratives sur les plaintes, ce qui m'a mené à travailler directement avec les plaintes internes portées contre des employés et les plaintes pour harcèlement portées contre des gestionnaires au sein de la division. J'ai eu la chance de venir à Ottawa travailler à l'élaboration de normes professionnelles d'une perspective politique, c'est donc un poste qui représente un avancement pour moi. Avant d'être ici, j'ai également eu la chance de participer à une mission de l'ONU. À mon retour, j'ai eu l'occasion de travailler avec le surintendant O'Rielly à la mise sur pied de la Direction des services en milieu de travail. L'objectif était de regrouper des unités d'élaboration de politiques aux visées communes comme celles sur le harcèlement, la gestion informelle des conflits et les griefs pour créer une synergie. Un conflit reste toujours un conflit, qu'il concerne du harcèlement ou simplement une querelle sur une demande de remboursement de frais de repas. La clé est la résolution précoce des conflits. Nous voulions créer une direction qui veillerait à ce que les divisions appliquent adéquatement les mécanismes de gestion informelle des conflits, et nos efforts en ce sens se poursuivent encore aujourd'hui.

**M. Dubeau :** Vous avez raison de dire que c'est habituellement un officier qui a la responsabilité d'une direction. M. Davis est l'un de nos spécialistes en la matière, et j'ai jugé important qu'il nous accompagne aujourd'hui pour vous fournir les détails voulus. Il relève également d'un DG, qui est un autre officier, dans le secteur de la santé et de la sécurité en milieu de travail. Ce DG nous arrive des Forces canadiennes et apporte chez nous bon nombre des pratiques exemplaires des Forces, ce qui ressert encore davantage les liens qui nous unissent.

**Le sénateur Dallaire :** C'est un choix on ne peut plus approprié.

**Le sénateur Lang :** J'aimerais reparler des cours offerts au Dépôt. Je vous ai demandé tout à l'heure à quel moment vous avez commencé à offrir des cours sur le harcèlement, et vous m'avez répondu que c'était au milieu des années 1990, si je ne me trompe pas. Pouvez-vous nous parler un peu de la façon dont ce cours est présenté aujourd'hui et de son évolution depuis sa

“Depot.” Could you expand on where you were generally in 1990 and where you are now?

**Mr. Brown:** From the mid-1990s, when we started with version 1, until today with version 8, the intent has been to modernize the program in keeping with the current needs of policing in Canada. When we have something very topical, such as healthy workplaces, the new version of the program allows us to implement what is required at that time to ensure that we are meeting the needs going forward.

As Mr. Dubeau mentioned at the beginning, the issue of harassment-free or respectful workplaces is a huge component that is woven through the entire six-month program. At a very high level, the intent is for the 24 weeks at “Depot” to be viewed almost as a 24-week job interview. Cadets live together. Core values such as honesty, respect, accountability, professionalism and the like are evaluated in that 24-week period. If something surfaces that shows us that a cadet does not have what is required, we can deal with it from that perspective.

Ms. Hudy can go into the specific modules and the specific time frames in much more detail to hopefully give you a sense of comfort on how that is woven into the program.

**Ms. Hudy:** As an educator who formatively and summatively evaluates educational programs as my job, I feel that the bones of our training in relation to harassment have always been rather good. We have made a couple of significant changes over the last few years. We changed the scenario that we use to present that material. The Cadet Training Program is a problem-based learning program, which basically means that everything the cadets learn is taught within the context of representative problems that they would typically face as police officers in the field, so when we teach them about harassment, we teach that material in the same way. We give them a scenario. In the current version of the program they become aware of an incident of harassment that has happened at the training academy and the commanding officer asks the cadets to come up with solutions for dealing with harassment at the academy. That is how we begin to introduce the topic and devolve that material.

In 2006, the RCMP came up with an online harassment course that is mandatory training for all employees. That was also integrated into the Cadet Training Program. It is one of our formal benchmarks in the program, meaning that cadets cannot graduate from the Cadet Training Program without successfully passing that course.

In 2009, we made what we believe is a very positive change. We implemented a new position called the cadet resource liaison. We felt it was important for the cadets to have someone apart from

création. De toute évidence, c’est un enjeu pris de plus en plus au sérieux au sein de l’organisation comme au Dépôt. Pouvez-vous nous parler un peu de la situation de 1990 par rapport à la situation actuelle?

**M. Brown :** Depuis la version 1, qui remonte au milieu des années 1990, jusqu’à la version 8 d’aujourd’hui, l’intention a toujours été de moderniser le programme dans le respect des besoins de maintien de l’ordre au Canada. La nouvelle version du programme nous permet d’apporter au fur et à mesure les modifications requises sur des sujets ciblés comme la santé en milieu de travail pour répondre aux besoins qui s’annoncent.

Comme M. Dubeau l’a mentionné d’entrée de jeu, la question du respect en milieu de travail et de la lutte contre le harcèlement est un énorme volet intégré au programme complet de six mois. Aux grades supérieurs, l’intention est que les 24 semaines passées au Dépôt soient presque perçues comme 24 semaines d’entrevues. Les cadets y vivent tous ensemble. Leurs valeurs de base comme l’honnêteté, le respect, la responsabilité et le professionnalisme sont évaluées au cours de cette période de 24 semaines. Si nous remarquons quoi que ce soit qui nous montre qu’un cadet n’a pas les qualités requises, nous pouvons nous en occuper tout de suite.

Mme Hudy pourrait vous parler beaucoup plus en détail de nos modules et de notre calendrier pour vous montrer à quel point ce volet est intégré au programme, pour vous rassurer.

**Mme Hudy :** Je suis éducatrice et j’ai pour fonction d’évaluer le format et le contenu des programmes éducatifs. Je crois que la base de notre formation en matière de harcèlement a toujours été plutôt bonne. Nous y avons apporté quelques changements importants depuis quelques années. Nous avons changé la mise en situation qui sert à introduire la matière. Le Programme de formation des cadets met l’accent sur l’apprentissage en fonction des problèmes, ce qui signifie en gros que tout ce que les cadets apprennent leur est enseigné dans le contexte de problèmes représentatifs de ce que des agents de police peuvent vivre sur le terrain, donc lorsque nous leur enseignons de la matière sur le harcèlement, nous le faisons de la même façon. Nous proposons une mise en situation. Dans la version actuelle du programme, on imagine qu’ils prennent connaissance d’un incident de harcèlement survenu au centre de formation, et le commandant divisionnaire demande aux cadets de lui présenter des solutions pour régler un problème de harcèlement au centre de formation. C’est la façon dont nous leur présentons le sujet, puis le reste de la matière s’ensuit.

En 2006, la GRC a lancé un nouveau cours en ligne sur le harcèlement, qui fait partie de la formation obligatoire de tous les employés. Il a également été intégré au Programme de formation des cadets. C’est officiellement l’un des éléments clés du programme, ce qui signifie que les cadets ne peuvent pas obtenir leur diplôme du Programme de formation des cadets s’ils ne réussissent pas ce cours.

En 2009, nous avons apporté un changement que nous estimons très positif. Nous avons créé un nouveau poste d’officier de liaison avec les ressources à la disposition des



the program who could present an objective opinion, who was not involved in teaching or assessing them. This person is someone they can go to whenever issues arise for them during training, including incidents of harassment. If a cadet feels that he or she is being harassed, this person helps the cadet get the help needed to resolve the situation.

**Senator Plett:** Going back again to the report and where the RCMP stands on it, there are three police services in the report that have a better rating than the RCMP, although I do commend the RCMP for where they are, and certainly for where they are with the cadet program. I think what you have achieved and are continuing to achieve is commendable.

Earlier, Assistant Commissioner Sharon Woodburn mentioned that the national force had learned some stuff from “E” Division, and vice versa, and they had collaborated in their planning.

What are we generally doing collaboratively with police forces that have a zero rate of harassment? Unfortunately, we do not have the size of the police forces in the report. Are we working collaboratively with them to see what they have done right to maintain a perfect record? Are we working with any private or public organizations, either at home or abroad, to try to develop some of the programs?

**Mr. O’Rielly:** Thank you for the question. As Sergeant Davis was saying, as we were building the Workplace Relations Services Directorate starting back in 2008, we spent a lot of time looking at some of the best practices from around the world. The Australian defence force was actually one of the first pieces that we found on a respectful workplace. It was a very interesting structure that they were putting together. It was just recently evaluated, and they have run into some bumps that they need to overcome. Ottawa Police Service is one we have worked with quite closely. They were developing a respectful workplace program at the same time we were.

During the development of Bill C-42 and Bill C-43, the precursors or feeder pieces of legislation that died on the Order Paper back in 2011, we did quite a lot of speaking with some of the departments out of Justice down in the United States, so security service, the navy after the Tailhook scandal, some of the lessons learned there, and also the Canadian Forces, because we share that military/paramilitary history and structure. A lot of what was done in the Canadian Forces, the way they have sought to balance the component of the strict regimented approach, command and control over discipline and lining it up with the softer skills, especially through their alternative dispute resolution program, was something we worked closely with in developing and mirroring a lot of their skill sets. We brought over one of their experts to help us set up our informal conflict management system.

cadets. Nous jugeons important que les cadets puissent s’adresser à une personne extérieure au programme pour obtenir une opinion objective, une personne qui ne participait pas à leur formation ni à leur évaluation. Ils peuvent donc s’adresser à cette personne si un problème survient pendant la formation, y compris un incident de harcèlement. Si un cadet a l’impression de faire l’objet de harcèlement, cette personne peut l’aider à obtenir de l’aide pour régler la situation.

**Le sénateur Plett :** Pour revenir au rapport et aux progrès de la GRC dans son application, il y a trois services de police qui font meilleure figure que la GRC dans ce rapport, mais je félicite tout de même la GRC de son classement, particulièrement pour le programme des cadets. Je crois que vos réalisations à ce jour et ce que vous continuez de faire est remarquable.

La commissaire adjointe Sharon Woodburn a mentionné tout à l’heure que la force nationale avait appris des choses de la Division E et vice et versa, qu’elles collaboraient dans leur planification.

Quel est le genre de choses pour lesquelles nous collaborons avec les forces policières qui affichent un taux de harcèlement zéro? Malheureusement, ce rapport ne précise pas la taille des forces policières étudiées. Notre collaboration consiste-t-elle à voir ce que ces forces font de bien pour maintenir un bilan parfait? Travaillons-nous avec une organisation privée ou publique, ici ou à l’étranger, afin d’élaborer des programmes semblables?

**M. O’Rielly :** Je vous remercie de cette question. Comme le sergent Davis l’a dit, quand nous avons créé la Direction des services en milieu de travail en 2008, nous avons passé beaucoup de temps à nous pencher sur les meilleures pratiques observables dans le monde. La force de défense australienne est l’une des premières à nous avoir inspirés pour l’établissement d’un milieu de travail respectueux. Les Australiens ont mis en place une structure très intéressante. Elle vient tout juste d’être évaluée, et ils doivent y apporter quelques correctifs. Nous avons également travaillé en très étroite collaboration avec le Service de police d’Ottawa, puisqu’il s’est doté d’un programme de respect en milieu de travail en même temps que nous.

Pendant la rédaction des projets de loi C-42 et C-43, les précurseurs ou inspirations de ce projet de loi, qui sont morts au Feuilleton en 2011, nous avons beaucoup échangé avec des gens de départements liés à la justice aux États-Unis, dont les services de sécurité et la marine après le scandale de Tailhook, notamment sur les leçons qu’ils en ont tirées, et aussi avec des membres des Forces canadiennes, parce que nous partageons avec elles une histoire et une structure militaires et paramilitaires. Nous avons examiné de près ce que les Forces canadiennes ont fait quand nous avons conçu nos propres programmes pour nous doter de compétences comparables aux leurs. Nous nous sommes demandé où ils avaient trouvé l’équilibre entre l’approche stricte et rigide, le commandement et le contrôle de la discipline, d’une part, et les compétences plus personnelles, d’autre part. Je pense particulièrement à leur programme de résolution alternative des

These are all very much works in progress as the RCMP responds to and plans for some of the changes contained in Bill C-42 and some of the issues that have been brought forward in recent history, or recent times since 2011 at any rate. The focus is that if there is a best practice out there, we will track it down. As Ms. Smith was saying when she was conducting her research, and also as Deputy Commissioner Callens said, they spent a lot of time going through literature on this very subject. It really is a process of continuous learning that we need to chase down, and it does not stop. I would suggest that even once we establish a program, someone else will develop something better and we will be chasing that down as well.

**The Chair:** Thank you for that context.

**Senator Mitchell:** I think we are all encouraged to see that there is a program in place and you are developing the workplace respect program, but we are not getting a clear or definitive answer that you have budget allocated. I am not saying you are being evasive. I am saying there is nothing definitive about an audit process. Why would we really believe there is this fundamental commitment if you are not putting any money behind it and you have not yet set up a process to measure it? You cannot manage anything if you cannot measure it. Where is the commitment? Convince me that this will work and that you are really behind this. Why would we believe that?

**Mr. Dubeau:** We have heard the commissioner speak about it. He made the commitment. He has directed all of us, in no uncertain terms, that there is commitment and we are all committed to this. This is a matter of leadership, and he expects us to lead our organizations. There is a full commitment to get this going. He has been clear on that. From our perspective, that is why it was included in the gender-based management action plan. It is included in there that we will be doing some stuff. It was in the CPC, which he has already agreed on the de-evaluation piece. A whole bunch of commitments were made that we will do this.

We do have budgets for our people. Unfortunately I do not have the numbers tonight. We do have people out there doing harassment and informal conflict management. It is to get those numbers together, because they are all over the place. We have to get them together, and we will get you those numbers.

The commitment has been made clearly by the commissioner to all the commanding officers. Many of the commanding officers have picked up on the commitment and are doing things. You heard Deputy Commissioner Callens. Just the other day I got something from the commanding officer in Manitoba doing very similar things there. He is saying he has the public service employment survey, but he also said they are now doing a second

conflicts. Nous avons demandé à l'un de leurs experts de nous aider à établir notre propre système de gestion informelle des conflits.

C'est un travail de tous les instants, la GRC travaille constamment à prévoir des mesures pour mettre en place les changements proposés par le projet de loi C-42 et résoudre les problèmes récemment mis au jour, à tout le moins depuis 2011. Nous essayons toujours de voir s'il existe une meilleure façon de faire ailleurs. Comme Mme Smith l'a mentionné, de même que le sous-commissaire Callens, ils ont passé beaucoup de temps dans leurs recherches et leur travail à étudier la littérature sur ce sujet. Nous devons véritablement toujours viser l'apprentissage continu, ne jamais nous arrêter. Je vous dirais même que dès qu'on établit un programme, quelqu'un d'autre va en adopter un meilleur, et nous allons encore une fois essayer de faire mieux.

**Le président :** Je vous remercie de cette mise en contexte.

**Le sénateur Mitchell :** Je crois que nous sommes tous encouragés de voir qu'il y a un programme en place et que vous êtes en train de mettre sur pied un programme de respect en milieu de travail, mais vous ne semblez pas répondre clairement à la question de savoir s'il y a un budget qui y est alloué. Je ne dis pas que vous essayez d'éluder la question. Je dis que vous ne nous présentez pas de programme de vérification concret. Pourquoi croirions-nous que vous en avez vraiment la volonté profonde si l'argent ne suit pas ou si vous n'avez pas encore créé de mécanisme pour en mesurer l'efficacité? Il n'y a pas de bonne gestion sans évaluation. Où se situe votre engagement? Convainquez-moi que votre programme va fonctionner et que vous y tenez vraiment. Pourquoi est-ce que nous vous croirions?

**M. Dubeau :** Le commissaire nous en a parlé. Il s'y est engagé. Il nous a instruits sans équivoque que nous devons tous respecter cet engagement. C'est une question de leadership, et il s'attend à ce que nous dirigeons nos organisations avec leadership. L'engagement envers ce programme est total. Il l'a dit clairement. De notre point de vue, c'est la raison pour laquelle ce programme fait partie du plan d'action de la gestion fondée sur l'égalité entre les sexes. Des mesures en ce sens y sont prévues. C'était dans le rapport de la CPC, dont il a déjà accepté la partie sur l'évaluation. Nous avons déjà pris divers engagements pour rectifier le tir.

Nous avons des budgets pour notre personnel. Malheureusement, je ne peux pas vous donner de chiffres ce soir. Nous avons du personnel qui s'occupe du harcèlement et de la gestion informelle des conflits. Il suffirait de rassembler les chiffres, parce qu'il y en a un peu partout. Il faut les colliger, après quoi nous pourrions vous les envoyer.

Le commissaire a fait clairement part de cet engagement à tous les commandants. Beaucoup de commandants ont déjà pris des mesures pour le respecter. Vous avez entendu le sous-commissaire Callens. Tout récemment, j'ai reçu une note du commandant du Manitoba, qui prend des mesures très semblables de son côté. Il a dit qu'il allait utiliser le sondage auprès des employés de la fonction publique, qu'il était en train d'élaborer un deuxième plan

action plan, but he is also going to do more. He wants to bring in some of the expertise that was working in “E” Division in B.C. and he wants them to look at his division and see how he can get better. You have our commanding officer in “K” Division. Everyone is highly committed now because nobody likes what is going on. We want to do better. We are all proud members. Every employee of the force is proud, and no one likes what is going on right now. We believe we are a good organization and we want to be a better organization.

**Senator Mitchell:** Paul Kennedy, the former commissioner of the CPC, in his testimony to the House of Commons said that they were looking at about 80 code of conduct cases a year in British Columbia, and it was almost never that someone was dismissed, no matter how serious those cases were. In fact, as many as one-third of those cases were Criminal Code violations. In the process of this cultural change that you have launched yourself on, do you think there will be a change of the view about Criminal Code violations and people will actually be charged and those charges will be pursued? Is that something different? Has that been considered?

**Mr. Dubeau:** I believe the commissioner talked about dark-hearted behaviour. That is exactly what he is talking about. He is saying he will not tolerate that in this organization, nor does he expect anybody to, and he made it clear he will hold anyone accountable that tolerates that type of behaviour.

**Senator Mitchell:** That means that people will be charged?

**Mr. Dubeau:** Yes.

**Senator Lang:** I think it is important for the record to hear regarding Senator Mitchell’s question about whether or not budgetary allocations have been made in respect to looking forward to the new legislation that will be a part of the pillar of this in dealing with harassment, and also from the point of view of the complaints commission. My understanding is that there is an additional \$5 million, just under \$5 million, for the complaints commission looking forward, and an additional just under \$10 million for the RCMP to deal with the issues that we are talking about here today. Is that not correct? Maybe Superintendent O’Rielly could speak to that.

**Mr. O’Rielly:** Yes, sir. As the minister stated in the previous committee appearance at the house, up to \$9.8 million is coming to the RCMP in support of the implementation of Bill C-42. Unfortunately, I do not have the breakdown of where it will all end up at this point in time. That will be part of a Treasury Board submission, and we do not have that prepared at this point.

**Senator Lang:** Just for the record, there is budgetary allocation, which I agree with Senator Mitchell is important so that we can implement it.

d’action et qu’il allait en faire encore plus. Il veut faire venir des spécialistes qui ont travaillé à la Division E de la Colombie-Britannique pour qu’ils analysent ce qui se fait dans sa division et lui proposent des améliorations. Il y a aussi notre commandant de la Division K. Tout le monde est très déterminé en ce moment, parce que personne n’aime ce qui se passe. Nous voulons nous améliorer. Nous sommes tous très fiers de faire partie des Forces. Tous les membres des Forces sont fiers d’en faire partie, et personne n’aime ce qui se passe en ce moment. Nous croyons en la qualité de notre organisation et nous voulons l’améliorer.

**Le sénateur Mitchell :** Paul Kennedy, l’ancien commissaire de la CPC a dit dans son témoignage devant la Chambre des communes que la commission se penchait sur environ 80 cas d’infraction aux codes de conduite par année en Colombie-Britannique et que pratiquement personne n’a jamais été congédié, quelle que soit la gravité des incidents. En fait, pas moins du tiers des cas constituaient des infractions au Code criminel. Croyez-vous que le changement de culture que vous avez commencé à susciter va vous amener à changer votre façon de voir les infractions au Code criminel, que les agresseurs vont être accusés et qu’il y aura des poursuites? Est-ce différent de ce qui se faisait avant? Est-ce que vous envisagez la chose?

**M. Dubeau :** Je crois que le commissaire a parlé de comportement mal intentionné. C’est exactement les mots qu’il a utilisés. Il dit qu’il n’aura aucune intolérance pour ces comportements dans son organisation et qu’il s’attend à ce que personne ne les tolère. Il a expliqué clairement qu’il tiendrait responsable quiconque tolérerait ce genre de comportement.

**Le sénateur Mitchell :** Cela signifie qu’il va y avoir des accusations?

**M. Dubeau :** Oui.

**Le sénateur Lang :** Je pense qu’il serait important, pour le compte rendu, que nous entendions votre réponse à la question du sénateur Mitchell de savoir si votre budget prévoit des fonds pour faire appliquer la nouvelle loi, qui sera l’un des piliers de notre arsenal pour combattre le harcèlement et un outil important pour la Commission des plaintes. Je crois comprendre qu’il y a une allocation supplémentaire de 5 millions de dollars, d’un peu moins de 5 millions en fait, pour la Commission des plaintes, et une autre d’un peu moins de 10 millions pour la GRC, pour qu’elle puisse s’attaquer aux problèmes dont nous discutons aujourd’hui. Est-ce que je me trompe? Nous pourrions peut-être demander au surintendant O’Rielly de nous en parler.

**M. O’Rielly :** Oui monsieur. Comme le ministre l’a précisé lors d’une de ses comparutions devant le comité de la Chambre, la GRC recevra jusqu’à 9,8 millions de dollars pour mettre en œuvre le projet de loi C-42. Malheureusement, je n’ai pas encore la ventilation de cette somme. Cela fera partie d’une soumission au Conseil du Trésor, que nous n’avons pas encore préparée.

**Le sénateur Lang :** Pour le compte rendu, il y a bien une allocation budgétaire, et je suis d’accord avec le sénateur Mitchell que c’est essentiel pour mettre la loi en œuvre.

**Senator Day:** We normally vote budget allocation after the law comes into effect as opposed to the other way around. I will have to check on that to ensure that this \$9.8 million is in fact for Bill C-42, which has not been passed by Parliament yet. That would be an interesting process if that is in fact the case.

I have just a couple of short questions. I am trying to get a feeling for the new realities. Are you paying your recruits or your cadets during the time they are at "Depot"?

**Mr. Dubeau:** Yes, there is a cadet allowance. I would have to ask Mr. Brown to give you the exact amount.

**Senator Day:** Are you paying them again now? You stopped for a while.

**Mr. Brown:** The Prime Minister came out here in 2009, and cadets have been paid \$500 a week allowance for their 24 weeks in training. That was implemented, has continued and is still ongoing today.

**Senator Day:** They get everything else, such as their uniforms and quarters, and they do not pay anything to go there; is that correct?

**Mr. Brown:** No, it is all-inclusive.

**Senator Day:** That is unlike Holland College, for example, where individuals pay to go, and it is longer than six months. Do you think six months is long enough to instill the doctrine and the way of doing things for the rest of their lives that you want to instill in them?

**Mr. Brown:** I am very comfortable with the time period that we have the cadets here for. Following "Depot," they go to the field for their six-month field coaching. The training is a year, overall. Under Ms. Hudy's world in her leadership, the way the cadet program is set out now in a problem-based setting, we are confident that the cadet meets what is required of them to go out and do the job in the field.

I have no issues with the time frame that we have the cadets here. A lot of them come in with previous educational background, and a lot of them have a variety of life experiences, educational background and whatnot. We are comfortable with where we are. It should also be noted that we have people here on a regular basis from all over the world trying to figure out how they can emulate the program we have instilled here and to do so under our time frame. Therefore, I have no issue with that time frame whatsoever.

**Senator Day:** Mr. Dubeau, is there any requirement for post-secondary education for cadets, senior NCOs or officers?

**Mr. Dubeau:** No. The only requirement to enter the force is high school graduation, but many come in with undergraduate degrees.

**Senator Day:** From a best practices point of view, is there any movement in the direction of a requirement?

**Le sénateur Day :** Habituellement, les allocations budgétaires sont adoptées après l'entrée en vigueur d'une loi et non avant. Je vais devoir vérifier si ces 9,8 millions de dollars sont bel et bien pour le projet de loi C-42, que le Parlement n'a pas encore adopté. Ce serait une façon de faire intéressante si vous dites vrai.

J'ai quelques petites questions à vous poser. J'aimerais me faire une idée des nouvelles réalités. Est-ce que vous rémunérez vos recrues ou vos cadets pendant qu'ils sont au Dépôt?

**M. Dubeau :** Oui, il y a une indemnité de recrutement des cadets. Il faudrait que je demande à M. Brown de vous en donner le montant exact.

**Le sénateur Day :** Vous les payez à nouveau? Vous aviez arrêté de le faire pendant un moment.

**M. Brown :** Le premier ministre est venu nous voir en 2009, et les cadets reçoivent une indemnité de 500 \$ par semaine pendant leurs 24 semaines de formation. C'est la règle qui a été mise en œuvre et qui s'applique encore aujourd'hui.

**Le sénateur Day :** Vous leur fournissez tout le reste, comme leur uniforme et l'hébergement. Ils ne paient rien pour aller là-bas, n'est-ce pas?

**M. Brown :** Non, tout est payé.

**Le sénateur Day :** Ce n'est pas comme le Collège Holland, par exemple, que les gens paient pour fréquenter, et la formation dure plus de six mois. Croyez-vous que six mois suffisent pour leur inculquer la doctrine et toutes les façons de faire que vous voulez leur inculquer pour le reste de leur vie?

**M. Brown :** Je trouve la période que les cadets passent là tout à fait suffisante. Après leur passage au Dépôt, ils vont sur le terrain pour une formation pratique de six mois. La formation dure un an en tout. Nous avons confiance que les cadets vont réussir à faire ce qu'on attend d'eux sur le terrain sous la gouverne de Mme Hudy, grâce au programme de formation axé sur les différents types de problèmes rencontrés.

La durée de la formation des cadets ne me pose aucun problème. Bon nombre d'entre eux ont déjà des acquis scolaires et diverses expériences de vie. Nous sommes satisfaits de la situation actuelle. Je ferais également remarquer que des gens des quatre coins du monde viennent ici régulièrement pour voir comment ils pourraient s'inspirer du programme que nous avons mis en place et ils se plient à notre horaire. Je ne vois donc aucun problème avec la durée.

**Le sénateur Day :** Monsieur Dubeau, les cadets, les sous-officiers supérieurs ou les officiers doivent-ils posséder une formation postsecondaire?

**M. Dubeau :** Non. Pour entrer dans les forces, ils n'ont besoin que d'un diplôme d'études secondaires. Ils sont toutefois nombreux à détenir un diplôme de premier cycle universitaire.

**Le sénateur Day :** Du point de vue des pratiques exemplaires, envisage-t-on d'imposer une exigence?

**Mr. Dubeau:** At this point, no. A lot of our target groups we are trying to get in might not have those opportunities, so when they do come in, we have programs to help them get that education and help them along. That is what we do.

**Senator Day:** That is why I said officer corps and senior NCOs. That is after they have been for quite a while.

**Mr. Dubeau:** They are given the opportunity. We do pay for university training for some of them. We have all kinds of programs available, if they choose to take them. It is not mandatory, except for certain positions — there are certain requirements there; maybe in our commercial crime or integrated market teams, there are some requirements.

**Senator Day:** What about capacity in both official languages?

**Mr. Dubeau:** We are good on that capacity for both official languages.

[Translation]

That works relatively well. I don't remember the exact percentage, but I think it is around 20 per cent.

**Senator Day:** It is considered in recruiting an officer, for instance.

**Mr. Dubeau:** If it is a bilingual position, yes. We have bilingual positions throughout Canada and service points where there is demand, in keeping with the Official Languages Act.

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

**Senator Dallaire:** Mr. Dubeau, allow me to read a question to you.

[English]

Regarding the low completion rates of anti-harassment training programs for RCMP management as detailed in the McPhail report that has come out, how is the RCMP ensuring that longer-serving members are properly trained to identify, prevent, report and resolve harassment issues? Particularly, I am looking at the leadership cadres, both the NCOs and the officers. If they will not take the annual refreshers or whatever term you use, and it does not seem to be mandatory, how will you ensure they are being kept abreast and are monitored to achieve that capability?

[Translation]

I am talking about non-commissioned officers and officers particularly.

**M. Dubeau :** Pas pour l'instant. Une bonne partie des groupes cibles que nous tentons d'intégrer aux forces armées pourrait ne pas y satisfaire. Donc, quand ils se présentent, nous leur offrons des programmes pour les aider à acquérir l'éducation nécessaire. C'est ce que nous faisons.

**Le sénateur Day :** Voilà pourquoi je parlais des officiers et des sous-officiers supérieurs. C'est après qu'ils eurent été membres des forces depuis un certain temps.

**M. Dubeau :** Nous leur donnons l'occasion de parfaire leur éducation, en payant la formation universitaire dans certains cas. Nous proposons tout un éventail de programmes, qu'ils peuvent choisir de suivre. Ces cours ne sont pas obligatoires, sauf pour certains postes qui s'accompagnent de quelques exigences, comme dans les équipes du crime commercial ou du marché intégré.

**Le sénateur Day :** Qu'en est-il de votre capacité dans les deux langues officielles?

**M. Dubeau :** Nous avons une bonne capacité à cet égard.

[Français]

Cela fonctionne relativement bien. Je ne me souviens plus du pourcentage, mais je crois que c'est environ 20 p. 100.

**Le sénateur Day :** C'est à considérer pour le recrutement d'un officier, par exemple.

**M. Dubeau :** Si c'est un poste bilingue, oui. On a des postes bilingues à travers le Canada et il y a des points de service où il y a de la demande et ce, en vertu de la Loi sur les langues officielles.

**Le sénateur Day :** Merci beaucoup.

**Le sénateur Dallaire :** Monsieur Dubeau, permettez-moi de vous lire une question.

[Traduction]

Compte tenu du faible taux de gestionnaires de la GRC qui terminent les programmes de formation contre le harcèlement, mis en lumière dans le rapport McPhail qui vient d'être publié, comment la GRC veille-t-elle à ce que les membres qui comptent de longues années de services soient adéquatement formés pour détecter, prévenir, signaler et résoudre les problèmes de harcèlement? Je m'intéresse particulièrement aux cadres de direction, comme les sous-officiers et les officiers. S'ils ne suivent pas le recyclage annuel ou, peu importe, comment vous appelez ces cours qui ne semblent pas obligatoires, comment assurerez-vous le maintien à jour de leurs connaissances et le suivi pour qu'ils disposent de la capacité nécessaire?

[Français]

Je parle des sous-officiers et des officiers en particulier.

[English]

**Mr. Dubeau:** The harassment training is mandatory for everybody; everyone has to take it across the force. We monitor that and we report back to our commanding officers for that.

Mr. Venneri, can you comment further on that?

**Mr. Venneri:** Through the SPD and MDP, they do have in-class modules on harassment and respect for workplaces — how to identify it, deal it and how to have difficult conversations around it. One of the components to complete the program, which takes 12 to 18 months to complete, is that they go back into the units and do respect for workplace activity with their teams and report back to our leadership specialists as to what they have done. That is one of the components.

That is why you will see some of the completion rates are low; they do not get completes as soon as they finish in the classroom. They have some deliverables to give back as part of our program to change their behaviour to go from an individual contributor to a supervisor, and one is the respect for workplace activity. They report back on it.

**Senator Dallaire:** The McPhail report did not make that clear, and I would still be keen on knowing exactly the content of what you are providing the NCO and the officer with regard to this subject matter — what syllabus you are using and how often they come back into that.

The second dimension of that, because you are into the training and so on, is this: How much are they responsible for training their own people in that subject matter? How often do they have troop commander hours where they are actually providing their experience and knowledge into their team to ensure that they are up to date with this material?

**Mr. Dubeau:** Overall, that is part of the responsibility. On a yearly basis at assessment time, there is a requirement that they will have a discussion with every one of their employees about respect for the workplace. That is on every one of our assessments or performance evaluations; namely, you are to have a discussion with every employee about respect for the workplace to ensure they understand it and understand their responsibilities as well as others'.

One of the recommendations is looking at the SDP and MDP component in terms of how we can push that out to our managers who are not coming out on the course. We are looking at how to get that out faster, because we cannot train them fast enough, so we want to get that course on.

[Traduction]

**M. Dubeau :** La formation sur le harcèlement est obligatoire pour tous; tous les membres des forces doivent la suivre. Nous surveillons la situation et faisons rapport à nos commandants sur la question.

Monsieur Venneri, pourriez-vous en dire davantage à ce sujet?

**M. Venneri :** Dans le cadre du Programme de perfectionnement des superviseurs et du Programme de perfectionnement en gestion, ils suivent des modules donnés en classe sur le harcèlement et le respect en milieu de travail afin d'apprendre comment détecter le problème et avoir des conversations difficiles à ce sujet. Dans l'un des volets du programme, qui dure de 12 à 18 mois, ils retournent dans les unités et mettent en œuvre des activités de respect en milieu de travail avec leurs équipes, puis font rapport à nos spécialistes en leadership sur ce qu'ils ont fait. C'est un des volets du programme.

C'est ce qui explique pourquoi certains taux d'achèvement sont faibles; les officiers ne terminent pas le programme dès qu'ils sortent des salles de classe. Ils ont des devoirs à remettre dans le cadre du programme, comme l'activité sur le respect en milieu de travail, afin de modifier leur comportement pour passer du rôle de contributeur à superviseur. Ils doivent présenter un rapport à ce sujet.

**Le sénateur Dallaire :** Le rapport McPhail n'est pas clair sur ce point, et j'aimerais toujours savoir en quoi consiste exactement le contenu que vous communiquez aux sous-officiers et aux officiers à ce sujet. Quel plan de cours utilisez-vous et à quelle fréquence ils suivent de nouveau la formation?

J'aimerais également savoir, comme vous vous occupez de la formation à cet égard, dans quelle mesure il leur incombe de former leurs propres employés en matière de harcèlement? À quelle fréquence organisent-ils des rencontres où ils font profiter leur équipe de leur expérience et de leurs connaissances pour veiller à se tenir à jour à ce sujet?

**M. Dubeau :** En général, cela relève de leur responsabilité. Chaque année, au moment de l'évaluation, ils doivent discuter du respect en milieu de travail avec chaque employé. Sur toutes les évaluations de rendement, il est indiqué qu'ils discutent du respect en milieu de travail avec chaque employé pour qu'ils comprennent le sujet, ainsi que leurs responsabilités et celles des autres.

L'une des recommandations consiste à examiner le Programme de perfectionnement des superviseurs et le Programme de perfectionnement de la gestion pour voir comment nous pourrions sensibiliser les gestionnaires qui ne participent pas au cours. Nous cherchons à déterminer comment nous pourrions agir plus vite, car nous ne pouvons pas les former assez rapidement. Nous voulons donc mettre ce cours en place.

Under Bill C-42, with implementation, there are plans to start another type of training to get people up to speed on their requirements.

**Senator Dallaire:** Madam Chair, I would request an indulgence for a small question, please. Thank you.

What about the ones hurting from PTSD and operational stress injury, and they have either become victims or are perpetrators in that scenario? It seems to be a subject that does not get a lot of analysis of the individual and follow-through on that. Have you matured the program to see where that can be a factor in the exercise?

**Mr. Dubeau:** We are in the process of maturing that program and talking to the CF about PTSD and how we can deal with it as a force. We do have all kinds of structure in place to help under our occupational health program, but we are now looking at PTSD itself to see how we can ensure that we are supporting our membership. It is starting. Bringing in a new DG in from the Canadian Forces was a part of that: Bring someone in from outside who has experience in another world to tell us about some best practices.

**The Chair:** One final question. Then we have other business.

**Senator Mitchell:** It is on the agenda that we have an hour and a half.

In any event, one of the things done by the Canadian military is that they do not just support the actual CF member who has the PTSD; they also support the family. In developing your program, are you considering support for the family, as well? It is a family issue.

**Mr. Dubeau:** We are starting to develop it. We have moved from our internal member assistant program to EAP, which is the program the Government of Canada uses, because they provide that family support immediately. They are already providing that support, which we never had before, so we moved to that as of September of last year.

The EAP is the Employee Assistance Program. It is under Health Canada. That opened up the whole world to the family, which they never had before. Our internal program did not have that.

Therefore, we are reaching out to the families. It does affect the whole family, so we are ensuring the families are taken care of. We have a liaison officer with VAC in Charlottetown to work with their programs, because on that side we need to ensure how to deal with taking care of them as they transition to civilian life.

**Senator Mitchell:** In assessing the nature of the problem, have you reached out to victims of harassment who are often now on sick leave and removed from the day to day of the RCMP? Have

Le projet de loi C-42, s'il entre en vigueur, prévoit le lancement d'un autre type de formation pour permettre aux gens de se conformer aux exigences de leur poste.

**Le sénateur Dallaire :** Madame la présidente, je vous demanderais de bien vouloir m'autoriser à poser une brève question. Merci.

Qu'en est-il des personnes atteintes du syndrome de stress post-traumatique qui se retrouvent dans le rôle de victime ou d'agresseur dans ce scénario? Il semble qu'elles ne fassent pas l'objet de beaucoup d'analyse et de suivi. Avez-vous perfectionné le programme pour déterminer comment tenir compte de cette situation dans l'exercice?

**M. Dubeau :** Nous sommes en train de le perfectionner, et nous discutons avec les FC pour voir comment nous pouvons affronter le problème du SSPT tous ensemble. Nous disposons d'une panoplie de structures pour fournir de l'aide dans le cadre de notre programme de santé en milieu de travail, mais nous nous attaquons maintenant au SSPT comme tel pour voir comment nous pouvons soutenir nos membres. L'initiative en en branle, comme le montre l'arrivée d'un nouveau DG des Forces canadiennes. Nous voulions compter sur une personne possédant de l'expérience dans un autre monde pour nous proposer certaines pratiques exemplaires.

**La présidente :** Une dernière question. Nous devons ensuite nous occuper d'autre chose.

**Le sénateur Mitchell :** Il est indiqué à l'ordre du jour que nous disposons d'une heure et demie.

Quoi qu'il en soit, l'armée canadienne ne se contente pas d'aider les membres des FC atteints du SSPT; elle soutient également leur famille. En élaborant votre programme, prenez-vous également en compte le soutien de la famille, étant donné que c'est une question qui la touche?

**M. Dubeau :** Nous commençons à élaborer le programme. Nous avons abandonné notre programme interne d'aide aux membres pour adopter le PAE du gouvernement fédéral, car il offre immédiatement de l'aide à la famille. Comme ce service offre déjà ce soutien, dont nous n'avons jamais bénéficié, nous y avons adhéré en septembre dernier.

Le PAE est le Programme d'aide aux employés, qui relève de Santé Canada. Il offre aux familles toute une gamme de service dont elles ne bénéficiaient pas auparavant. Notre programme interne ne proposait rien de tel.

Nous offrons donc de l'aide aux familles. Comme le problème touche toute la famille, nous veillons à ce qu'on s'occupe d'elle. Un officier de liaison d'ACC en poste à Charlottetown travaille dans le cadre des programmes, car à cet égard, nous devons nous assurer de savoir comment nous pouvons les aider au cours de la transition à la vie civile.

**Le sénateur Mitchell :** Pour évaluer la nature du problème, avez-vous communiqué avec les victimes de harcèlement qui sont maintenant souvent en congé de maladie et qui ne participent plus

you been consulting and working with them and doing specific things to find out? They will give some insights into this; perhaps you would not necessarily have such otherwise.

**Mr. Dubeau:** At this point, we have reached out to our members on long-term sick leave to get them to come talk to us, because many of them have become totally disconnected from us and we are trying to get it back to the organization.

**The Chair:** We appreciate your time today. I would like to thank our witnesses in Regina, as well; sorry for the technical problems at the beginning. Thank you for being with us. You have all given us a lot of insight.

We will go in camera now to deal with Senate business. Thank you.

(The committee continued in camera.)

---

OTTAWA, Monday, March 25, 2013

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 4 p.m. to examine and report on Canada's national security and defence policies, practices, circumstances and capabilities; and for the consideration of a draft budget to study the state of operational readiness of Canadian Forces bases and their importance to the defence of Canada and Canadian interests and, more specifically, the capacity of their infrastructure, personnel and equipment.

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

[*English*]

**The Chair:** Ladies and gentlemen, welcome to the Standing Senate Committee on National Security and Defence for Monday, March 25. We have two different vantage points on the state of the Canadian Armed Forces today. We begin with Lieutenant-General Yvan Blondin.

Transformation is really under way in the Canadian Armed Forces, in general, and it is part of a process of finding savings and efficiencies and a better way of doing business, and it is all part of how the military prepares to deal with the future. We have heard about these issues from the Chief of the Defence Staff, General Lawson, who was with us last week, and from the commanders of the Canadian Army, the Royal Canadian Navy and the new Canadian Joint Operations Command.

Today we are pleased to have before the committee the Commander of the Royal Canadian Air Force, Lieutenant-General Yvan Blondin. General Blondin has been a fighter pilot, a fighter squadron commander and a wing commander serving in

aux activités quotidiennes de la GRC? Les avez-vous consultées et avez-vous travaillé avec elles afin de prendre des mesures pour savoir précisément ce qui se passe? Elles vous donneront un point de vue que vous ne connaissiez pas nécessairement autrement.

**M. Dubeau :** Pour le moment, nous avons communiqué avec des membres en congé de maladie à long terme pour les inciter à venir nous parler, car bon nombre d'entre eux ont complètement perdu contact avec nous et nous tentons de renouer les liens au sein de l'organisation.

**La présidente :** Nous vous sommes reconnaissants d'avoir comparu aujourd'hui. J'aimerais remercier les témoins de Regina également. Nous nous excusons pour les problèmes techniques éprouvés au début. Merci d'avoir témoigné; vous nous avez tous donné une bonne idée de la situation.

Nous poursuivrons maintenant la séance à huis clos pour examiner des travaux du Sénat. Merci.

(La séance se poursuit à huis clos.)

---

OTTAWA, le lundi 25 mars 2013

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui, à 16 heures, pour 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; et examiner l'ébauche d'un budget pour l'étude sur l'état de préparation opérationnelle des bases des Forces canadiennes et l'importance de ces bases pour la défense des intérêts du Canada et des Canadiens, en particulier la capacité de leur infrastructure, de leur personnel et de leur équipement.

**La sénatrice Pamela Wallin** (*présidente*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**La présidente :** Mesdames et messieurs, soyez les bienvenus au Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense en ce lundi, 25 mars. Nous avons aujourd'hui deux points caractéristiques sur l'état des Forces armées canadiennes. Nous allons commencer par entendre le lieutenant-général Yvan Blondin.

Une transformation est déjà en cours, en général, au sein des Forces armées canadiennes; elle fait partie d'un processus visant à réaliser des économies et des gains d'efficacité et à améliorer les façons de faire. C'est ainsi que les Forces canadiennes se préparent pour l'avenir. Nous avons discuté de ces questions notamment avec le chef d'état-major de la Défense, le général Lawson, qui était avec nous la semaine dernière, ainsi qu'avec les commandants de l'armée canadienne, de la Marine royale canadienne et du nouveau Commandement des opérations interarmées du Canada.

Aujourd'hui, nous avons le plaisir d'accueillir le commandant de l'Aviation royale canadienne, le lieutenant-général Yvan Blondin. Le général Blondin a été pilote de chasse, commandant d'un escadron de chasse et commandant d'escadre



Canada and Europe. He also served on the Canadian staff at NORAD HQ in Colorado Springs. He was Director of Staff at NATO's International Security Assistance Force in Kabul, Afghanistan. More recently, in Winnipeg, he wore two hats as Commander of 1 Canadian Air Division and also Commander of the Canadian NORAD Region. He was Deputy Commander of the RCAF before assuming command last September.

Welcome. We very pleased to have you here today. I understand you have some opening remarks.

**Lieutenant-General Yvan Blondin, Commander of the Royal Canadian Air Force, National Defence:** Thank you for the introduction. Madam Chair and committee members, thank you sincerely for the opportunity to address the important matter of air force readiness. Over the recent years, the operational tempo of the Royal Canadian Air Force operations has been unparalleled.

[Translation]

We deployed to Libya, to Jamaica and, most recently to Mali. We provided an airborne surveillance and interception capacity to meet Iceland's peacetime preparedness needs as part of a NATO mandate. We are returning there next month to carry out this mission again.

We operated in Afghanistan, and we are still moving personnel and equipment between theatre and Canada.

[English]

At home, we assisted during natural disasters and supported security at the Olympics and the G8 and G20 summits. Last year our search and rescue crews were tasked more than 1,000 times to assist Canadians in danger. We continue to carry out our NORAD mission, protecting North America and its maritime approaches; and we guard Canadian sovereignty.

Those are only the most visible of the activities we carry out on a daily basis.

During this time, the RCAF also underwent a significant modernization. We developed new capabilities and accepted new or modernized aircraft fleets, and we are preparing to accept more new fleets in the near and long terms.

[Translation]

Madam Chair, we all know the world is not getting any safer.

au Canada et en Europe. Il a aussi fait partie de l'état-major canadien au QG du NORAD, à Colorado Springs. Il a occupé le poste de directeur de l'état-major à la Force internationale d'assistance à la sécurité de l'OTAN à Kaboul, en Afghanistan. Plus récemment, à Winnipeg, il a occupé deux fonctions, soit commandant de la 1<sup>re</sup> Division aérienne du Canada et également commandant de la région canadienne du NORAD. Avant d'être nommé commandant, en septembre dernier, il a assumé les fonctions de commandant adjoint de l'ARC.

Je vous souhaite la bienvenue. Nous sommes très heureux de vous avoir parmi nous aujourd'hui. Je crois que vous avez une déclaration préliminaire à nous présenter.

**Lieutenant-général Yvan Blondin, commandant de l'Aviation royale canadienne, Défense nationale :** Je vous remercie de cette présentation. Madame la présidente, mesdames et messieurs les membres du comité, je vous remercie sincèrement de me donner l'occasion de parler de cet important sujet qu'est la disponibilité opérationnelle de la Force aérienne. Ces dernières années, l'Aviation royale canadienne a vécu un rythme opérationnel sans précédent.

[Français]

Nous avons été envoyés en mission en Libye, en Jamaïque et, tout dernièrement, au Mali. Nous avons fourni à l'Islande une capacité aéroportée de surveillance et d'interception afin de concourir à son état de préparation opérationnelle en temps de paix dans le cadre d'un mandat de l'OTAN et nous venons de nous redéployer pour continuer cette mission.

Nous avons mené des opérations en Afghanistan et nous sommes encore en train de déplacer du personnel et du matériel entre le théâtre des opérations et le Canada.

[Traduction]

Au Canada, nous avons prêté main-forte pendant les catastrophes naturelles et nous avons participé à la sécurité des Jeux olympiques et des sommets du G8 et du G20. L'an dernier, nos équipes de recherche et sauvetage ont été appelées plus d'un millier de fois pour aider les Canadiens en danger. Nous continuons d'assumer notre mission du NORAD, en protégeant l'Amérique du Nord et ses approches maritimes, et nous aidons à protéger la souveraineté canadienne.

Ce ne sont là que les activités les plus visibles parmi toutes celles que nous menons quotidiennement.

Parallèlement, l'ARC a été l'objet d'une modernisation importante. Nous avons mis en place de nouvelles capacités et intégré des flottes d'aéronefs neufs ou modernisés, et nous nous préparons à intégrer de nouvelles flottes à court et à long terme.

[Français]

Par ailleurs, madame la présidente, nous savons tous que la sécurité dans le monde ne s'améliore pas.

But during times of crisis, Canadians and their allies know that the Royal Canadian Air Force can be counted on to provide rapid, effective support.

We have been tremendously successful, and I have an extremely high standard to maintain.

[English]

My number one policy is to build on our successes, to ensure our continued readiness to take on whatever the government asks of us at any time and to set the conditions for continued operational excellence.

However, while we face an uncertain global security environment, our military, like the militaries of many of our allies, is dealing with fiscal realities. The RCAF must do its part to help balance the books as we adjust our activities and budgets to a post-Afghanistan context.

I am committed, therefore, to ensuring our continued operational excellence while making diligent and responsible use of taxpayers' money. Let me be clear, however. I will do this while protecting our force generation and operational readiness, as well as the knowledge and capabilities we have acquired over the past years. In this way, we will ensure long-term success.

There are a number of specific actions we are taking to achieve this balance. First, I am reviewing how we deliver on our mandate to seek areas where we can adjust our spending. Looking at the longer term, I intend to put greater emphasis on the use of simulation and synthetic environments, and to capitalize on innovation.

[Translation]

Canadian industry is a world leader in developing simulation technology. I plan to take advantage of this.

[English]

We will review our training needs and determine where and how we can increase our use of simulation. A more robust use of simulation can actually help us train more effectively, as it allows us to control the training environment and create scenarios that would simply be too dangerous to practise in real life.

Training in virtual environments will also realize operational savings in fuel expenditures and maintenance. It will reduce the wear and tear on our fleets, thereby extending their lives, and it will reduce our overall carbon footprint.

Pendant les temps de crise, les Canadiens et leurs alliés savent qu'ils peuvent compter sur l'Aviation royale canadienne pour fournir un soutien rapide et efficace.

Nous avons eu beaucoup de succès et j'ai désormais des normes très élevées de qualité à respecter.

[Traduction]

Ma principale politique est de miser sur nos réussites actuelles, d'assurer notre disponibilité opérationnelle continue de manière à ce que nous soyons toujours prêts à mener les missions que le gouvernement nous confie et de tout mettre en œuvre afin d'assurer le maintien de notre excellence opérationnelle.

Toutefois, alors que nous sommes confrontés à un environnement incertain sur le plan de la sécurité mondiale, notre armée, comme celles de bon nombre de nos alliés, doit composer avec certaines réalités financières. L'ARC doit contribuer à l'équilibre des budgets tout en adaptant ses activités et ses budgets au contexte de l'après Afghanistan.

Par conséquent, j'ai la ferme intention d'assurer la continuité de notre excellence opérationnelle tout en utilisant l'argent des contribuables de manière diligente et responsable. Or, je tiens à être clair : je verrai aussi à maintenir notre capacité de mettre sur pied une force et d'assurer notre disponibilité opérationnelle, ainsi que de protéger les connaissances et les capacités que nous avons acquises au cours des dernières années. Nous pourrions ainsi assurer notre succès à long terme.

Dans ce but, nous allons prendre un certain nombre de mesures précises. Tout d'abord, je prévois examiner la manière dont nous accomplissons notre mandat pour trouver des endroits où nous pourrions réduire nos dépenses. À long terme, j'ai l'intention de préconiser l'utilisation de la simulation et des environnements synthétiques et de mettre l'innovation à profit.

[Français]

En effet, l'industrie canadienne est un chef de file mondial dans la conception de technologie de simulation. J'ai bien l'intention d'en profiter.

[Traduction]

Nous examinerons nos besoins d'entraînement et déterminerons à quel moment et de quelle manière nous pouvons augmenter notre utilisation de la simulation. Une meilleure utilisation de cette technologie peut nous aider à mieux nous entraîner, puisque nous avons alors plein pouvoir sur l'environnement d'entraînement et que nous pouvons ainsi créer des scénarios qui seraient autrement trop dangereux dans un contexte réel.

L'entraînement dans un environnement virtuel nous permettra aussi de réaliser des économies au chapitre du carburant et de la maintenance. Cet entraînement réduira l'usure de nos appareils, prolongeant ainsi leur durée de vie utile, et réduira notre empreinte carbone globale.

Capitalizing on innovation is about more than just embracing new technologies. We must also create a work environment that fosters new ideas and concepts. We will leverage our members' experience and brain power, and give them the support they need to develop smart, creative solutions that will make the RCAF more efficient and effective.

[*Translation*]

In addition to ensuring operational excellence, one of my top priorities is supporting our proud, dedicated and professional airmen and airwomen. They are the reason for our success.

[*English*]

We will ensure that our financial adjustments do not affect their care. We will focus on supporting our people and their families in ways that range from improved career paths to improved access to child care. This is good for our members and their families, and it is good for the RCAF. It makes economic sense to retain people rather than hire new ones. When people leave the air force, it takes years of training and tremendous amounts of money to replace them. Ensuring they and their families have our full support and the best care possible is both a leadership and an economic imperative.

[*Translation*]

In conclusion, Madam Chair, we will maintain our capabilities and readiness while continuing to build an air force that is both fiscally responsible and prepared to protect Canadians for decades to come.

I look forward to your questions.

[*English*]

**The Chair:** Thank you for your opening comments.

One thing we are looking at here at the committee is lessons learned from Afghanistan and the state of readiness in general. If you had to choose one — I do not know if it is hard — but where are the direct benefits of the operational tempo you talk about in Afghanistan, Haiti, Libya, Mali and the domestic operations? Is it on the recruiting side, the state of readiness or morale? What is the most important thing that has come out of that?

**Lt.-Gen. Blondin:** It is all three; recruitment, morale and the operational tempo are certainly up. Before getting into Afghanistan and having all the other operations added to them, we went from a position of being concerned that we were getting into what we called at the time a “pipeliner” air force; we were replacing a bunch of people retiring due to demographics with a bunch of kids being recruited, and we had to go heavy into

La mise à profit de l'innovation signifie bien plus que d'adopter de nouvelles technologies. Nous devons également créer un environnement de travail qui favorise les nouvelles idées et les nouveaux concepts. Nous aurons recours à l'expérience et aux idées de nos militaires et nous leur donnerons le soutien dont ils ont besoin pour concevoir des solutions ingénieuses et créatives qui rendront l'ARC plus efficace et efficiente.

[*Français*]

En plus d'assurer notre excellence opérationnelle, l'une de mes grandes priorités est de soutenir nos aviateurs qui exercent leur métier avec fierté, professionnalisme et dévouement. Ils sont la raison de nos succès.

[*Traduction*]

Nous nous assurerons que nos changements d'ordre financier n'auront pas de répercussions sur la façon dont nous nous occupons d'eux. Nous nous efforcerons d'appuyer nos militaires et leur famille de plusieurs façons, par des moyens comme un cheminement de carrière amélioré ou un meilleur accès aux services de garde d'enfants. C'est à l'avantage de nos militaires et de leur famille, et c'est à l'avantage de l'ARC. Il est plus sensé, sur le plan économique, de maintenir en poste les personnes déjà embauchées que d'embaucher de nouvelles personnes. Lorsque les gens quittent l'aviation, il faut des années d'entraînement et des sommes considérables pour les remplacer. Il est impératif, tant sur le plan du leadership que sur le plan économique, de nous assurer que nos militaires et leur famille peuvent compter sur tout notre appui et obtenir les meilleurs soins possibles.

[*Français*]

En conclusion, madame la présidente, nous maintiendrons nos capacités et notre disponibilité opérationnelles tout en continuant de bâtir une force aérienne financièrement responsable et prête à protéger les Canadiens pendant les prochaines décennies.

Je répondrai avec plaisir à vos questions.

[*Traduction*]

**La présidente :** Je vous remercie de votre exposé.

Nous examinons ici, notamment, les leçons apprises de la mission en Afghanistan et l'état de préparation en général. Pouvez-vous déterminer — je ne sais pas si c'est difficile — où se situent les avantages directs du rythme opérationnel dont vous parlez en Afghanistan, à Haïti, en Libye, au Mali et dans les opérations nationales? Est-ce sur le plan du recrutement, de l'état de préparation ou du moral? Quelle est la chose la plus importante qui émerge de cela?

**Lgén Blondin :** Les trois sont importants : le recrutement, le moral et le rythme opérationnel. Avant les opérations en Afghanistan et les autres opérations qui s'y sont ajoutées, nous étions préoccupés par le fait que nous nous dirigeons vers ce que nous appelions à l'époque une force aérienne de débutants; nous remplacions des gens qui prenaient leur retraite en raison de l'évolution de l'effectif par de jeunes recrues, et nous avons dû y

recruitment. We were concerned about this. We were making plans for five to ten years and saying, “We need to slow down and be more careful, because we will have younger, less-experienced people with us.”

Actually, with the operational tempo and being thrown into all those operations, I ended up after five years with one of the most competent, professional, young air forces in the world. I have a combat-ready, young force that I did not dream about.

**The Chair:** That is great. Thank you for that context.

**Senator Dallaire:** General, first, I think that the RCAF in Afghanistan pulled off an extraordinary operational coup in the face of the enemy by introducing a whole new fleet — the Chinook fleet — while in theatre and doing so in a very rapid time, with great effectiveness. I gather that your colleagues in other forces were watching that, and I, from my background, can only congratulate you for being able to pull that off and being effective in supporting the ground troops. Well done for that.

I have in two questions in this round, which we are allowed. The first question surrounds the Chinook. It is interesting that you have them all sitting in Petawawa and not half there and half in Edmonton, which might have been more responsive because it is a national asset and not just an army one. Regardless, in operational theatres, the Griffons were at best able to provide some protection to the Chinooks.

Is there in your capital program and future planning any idea of bringing online an attack helicopter to be able to provide protection to the Chinooks?

**Lt.-Gen. Blondin:** Thank you for that comment. You are absolutely right; the guys did a fabulous job taking delivery of six very old Chinooks and making them into a great operational capability for three years.

As for your question about the Griffon, the Griffon is more of a utility helicopter. It was a bit limited in Afghanistan when we considered using the Griffon to escort the Chinooks. We went through rounds of taking equipment that we did not need in Afghanistan off of the airplane to make it as light as possible so that we could put some guns in and really use it as an escort helicopter. We are pleased with the result. Even in probably the most challenging environment that you can find on the planet for helicopters in terms of altitude and temperature, we did fairly well with the Griffon. This gives us a measure of comfort that, building on this, we are bringing back out of Afghanistan. If we went there with an attack aviation fleet of only utility helicopters, we are coming out of there with a utility plus escort role that has done some great work. We have put some good guns on the helicopter, and that is giving us confidence, until around 2025, in that helicopter. It is giving us the utility plus escort role to go with the 15 Chinooks we will be receiving. We are working on adding some modernized equipment to go inside the Griffon. It is mostly

aller à fond dans le recrutement. Cela nous préoccupait. Nous faisons des plans sur cinq à dix ans et nous nous disions qu'il fallait ralentir et faire preuve de prudence, car nous devrions composer avec des gens plus jeunes et moins expérimentés.

En fait, étant donné le rythme opérationnel et la participation à toutes ces opérations, je me suis retrouvé après cinq ans avec l'une des forces aériennes les plus compétentes, professionnelles et jeunes dans le monde. Je n'aurais pu rêver d'une telle force aérienne jeune et prête au combat.

**La présidente :** C'est formidable. Je vous remercie de ces explications.

**Le sénateur Dallaire :** Général, d'abord, je pense que l'ARC en Afghanistan a réalisé un extraordinaire plan opérationnel face à l'ennemi en mettant en place une toute nouvelle flotte — la flotte des Chinook — dans le théâtre des opérations, et qu'elle l'a fait très rapidement et avec beaucoup d'efficacité. Je crois que vos collègues des autres forces surveillaient cela, et compte tenu de mon expérience, je ne peux que vous féliciter d'avoir pu le réaliser et d'avoir réussi à soutenir les troupes terrestres. C'est du bon travail.

J'ai deux questions à vous poser. La première porte sur les hélicoptères Chinook. Il est intéressant qu'ils se trouvent tous à Petawawa et qu'il n'y en ait pas la moitié à Edmonton, ce qui répondrait peut-être mieux aux besoins, puisqu'il s'agit d'un actif national et pas seulement militaire. Quoi qu'il en soit, dans les théâtres des opérations, les Griffon pouvaient au mieux fournir une certaine protection aux Chinook.

Dans le cadre de votre programme d'immobilisations et de votre planification de l'avenir, entendez-vous mettre en service un hélicoptère d'attaque pour assurer la protection des appareils Chinook?

**Lgén Blondin :** Je vous remercie de cette observation. Vous avez tout à fait raison; les gars ont fait un travail remarquable en prenant livraison de six Chinook très anciens et en assurant une excellente capacité opérationnelle durant trois ans.

Quant à votre question au sujet des Griffon, ces appareils sont davantage des hélicoptères de manœuvre. Ils étaient un peu limités en Afghanistan, quand nous avons envisagé de les utiliser pour escorter les Chinook. Nous avons retiré de l'appareil le matériel dont nous n'avions pas besoin en Afghanistan afin de le rendre le plus léger possible pour que nous puissions l'armer et l'utiliser comme hélicoptère d'escorte. Nous sommes satisfaits du résultat. Même dans l'environnement le plus difficile que l'on puisse trouver sur la planète pour les hélicoptères, sur le plan de l'altitude et de la température, nous nous en sommes plutôt bien tirés avec les Griffon. Nous repartons de l'Afghanistan en misant là-dessus, en quelque sorte. Même si nous sommes allés là-bas avec une flotte aérienne d'attaque composée uniquement d'hélicoptères de manœuvre, nous en repartons avec des appareils qui, en plus, ont servi d'hélicoptères d'escorte et qui ont très bien joué leur rôle. Nous avons bien armé l'hélicoptère, ce qui nous porte à croire que nous pourrions l'utiliser jusqu'en 2025, environ. Il peut servir d'hélicoptère de manœuvre ainsi que

for avionics and communication purposes, and we have identified a requirement for a follow-on helicopter after the Griffon, but that is post 2025.

[Translation]

**Senator Dallaire:** In any event, there was a lot of discussion about the speed of the Griffons in terms of following the Chinooks and not putting the Chinooks at risk. But apart from that, it was satisfactory.

My second question is about the air force's methodology in taking the lessons learned on the ground and how they are integrated into the teaching, the doctrine and, ultimately, the redeployment.

Do you have a structure similar to the army's, and even the navy's, through which you can react to experiences on the ground and modify your operational data and tactics?

**Lt.-Gen. Blondin:** To an extent, the Royal Canadian Air Force has copied what the army had done in terms of lessons learned.

We have used what the army and the air force have developed over the years with our flight security system, which is a system that gathers information from the ground and which can synthesize information from our incidents and activities and move it upwards.

The system we have put in place is a kind of hybrid of the two. We use our air force Air Warfare Centre in Trenton. We have developed a system where they gather all the information that comes in each day from the units, both overseas and at home, and draw lessons from it. Then they send those lessons upwards so that the chain of command is able to follow and gather useful information at the right level. There is some information I never see because it is synthesized at operational level and stays at that level. But the information that needs to be filtered and sent to my level is certainly sent. We put it in place in Afghanistan and it is a very good system.

**Senator Dallaire:** Is that quick enough? Does it meet the needs quickly?

**Lt.-Gen. Blondin:** It is a lot better than we had before.

[English]

**Senator Lang:** I would like once again to congratulate the women and men of the Royal Canadian Air Force that you represent for your contribution, as Senator Dallaire said, in Afghanistan, and, of course, in Libya and now in Mali. We are very proud of the work you do. When we have hearings such as

d'hélicoptère d'escorte pour les 15 appareils Chinook que nous allons recevoir. Nous tentons d'ajouter du matériel moderne à l'intérieur du Griffon, principalement sur le plan de l'avionique et des communications, et nous avons déterminé la nécessité d'un autre hélicoptère après le Griffon, mais ce sera après 2025.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** En tout cas, il y a eu beaucoup de discussions sur la vitesse des Griffons pour suivre et les Chinooks et ne pas mettre les Chinooks à risque, mais partant de là, cela a été satisfaisant.

Ma deuxième question porte sur la méthodologie qui existe dans l'aviation pour prendre les leçons apprises sur le terrain et comment elles sont intégrées dans les enseignements, la doctrine et ultimement remis en opération.

Avez-vous une structure semblable à ce que l'armée possède et même la marine en ce qui a trait à la capacité de réagir aux expériences du terrain et à modifier vos données opérationnelles et tactiques?

**Lgén Blondin :** L'Aviation royale canadienne a un peu copié ce que l'armée avait développé au niveau du système des leçons apprises.

On s'est servi de ce que l'armée et de ce que l'aviation avaient développé au fil des années avec notre système de sécurité des vols, qui est un système qui ramasse l'information à partir du terrain et qui est capable, à partir des incidents ou d'activités que nous avons, de synthétiser l'information et la monter plus haut.

On a mis un système un peu hybride entre les deux en place. On se sert de notre Air Warfare Centre de l'aviation de Trenton. On a développé un système où ils ramassent l'information qui arrivent de toutes les unités, que ce soit une opération à l'étranger ou normale, à chaque jour dans nos opérations quotidiennes, eux font la synthèse de ces leçons et après, ils s'assurent d'envoyer les leçons apprises vers le haut pour que la chaîne de commandement soit capable de suivre et ramasser la bonne information au bon niveau. Il y a de l'information que je ne vois jamais parce qu'elle est synthétisée au niveau opérationnel et va rester à ce niveau, mais ce qui a besoin d'être filtré et de se rendre à mon niveau, se rend bien. On a mis cela en place avec l'Afghanistan et c'est un très bon système.

**Le sénateur Dallaire :** C'est assez vite? Cela répond vite aux besoins?

**Lgén Blondin :** C'est beaucoup mieux que ce qu'on avait avant.

[Traduction]

**Le sénateur Lang :** Je tiens une fois de plus à féliciter les hommes et les femmes de l'Aviation royale canadienne que vous représentez de leur contribution en Afghanistan, comme l'a dit le sénateur Dallaire, et bien sûr en Libye, et maintenant au Mali. Nous sommes très fiers du travail que vous accomplissez. Lorsque

this, it gives Canadians a good perspective of what your job is and what your responsibilities are.

I would like to refer to your comments. You stated, “Capitalizing on innovation is about more than just embracing new technologies. We must also create a work environment that fosters new ideas and concepts.”

I want to inquire about the utilization of drones by the air force. My understanding is that there have been discussions about the air force acquiring drones. Perhaps you could update us on exactly where the air force is in respect to that and how it would relate to search and rescue and surveillance in the High Arctic and perhaps also along our borders.

**Lt.-Gen. Blondin:** We certainly went a long way with using drones when we were in Afghanistan, introducing them, starting to use them and seeing the incredible amount of information and use you can get out of drones. This being said, the drones have a specialized task and effect, and we have a program within the air force, post-Afghanistan, to try to acquire a fleet of drones. It is called JUSTAS. It is actually an option analysis. We are trying to look at what is available out there as well as trying to define exactly what would be required for the future. For drones, we are looking at the requirement to work from home to be able to do maritime patrol, to do a bit of what the Auroras are doing and be able to patrol the coast. Our area of responsibility goes at least 1,000 miles out to sea for maritime patrol and for search and rescue. As well, we need it in the Arctic. I need to use the drones. They have got the range and endurance to be able to go on long patrols and be our eyes in the sky in the Arctic. It is a Canadian requirement. That is, first and foremost, why we want to get some drones.

Tied to this, I would like to have a fleet of drones that will permit me to do the deployed operations as well. When we talk about deployed operations, they are not necessarily wartime operations. Deployed operations are things like Haiti. I could have used some drones when we were working in Haiti to give us a picture of what roads were open and what was happening there.

I would like to have a drone that can carry some equipment, whether it is weapons or other equipment, to be able, when it is patrolling the Arctic, to carry a search and rescue package that I can drop any time I want or need to. A drone that is flexible, that can do many missions, whether they go from doing simple patrols to receiving information, passing information, dropping kits or being deployed when we do operations such as Haiti, or that, when we go to Afghanistan, allows me carry some weapons on it is the kind of drone that we are looking for. We are trying to develop the options right now.

nous tenons des audiences comme celle-ci, les Canadiens peuvent mieux comprendre en quoi consistent votre travail et vos responsabilités.

J’aimerais revenir à vos commentaires. Vous avez déclaré : « La mise à profit de l’innovation signifie bien plus que d’adopter de nouvelles technologies. Nous devons également créer un environnement de travail qui favorise les nouvelles idées et les nouveaux concepts. »

Je voudrais vous poser une question au sujet de l’utilisation de drones par la force aérienne. D’après ce que je comprends, on a discuté de la possibilité que la force aérienne fasse l’acquisition de drones. Peut-être pourriez-vous nous expliquer précisément où vous en êtes à ce sujet et comment cela toucherait les activités de recherche et sauvetage et de surveillance dans l’Extrême Arctique, et peut-être également le long de nos frontières.

**Lgén Blondin :** Nous avons beaucoup progressé quant à l’utilisation des drones quand nous étions en Afghanistan; nous avons commencé à les utiliser et nous avons vu la quantité incroyable de renseignements qu’ils peuvent fournir et les nombreux usages que l’on peut en faire. Cela dit, les drones ont une fonction spécialisée, et après la mission en Afghanistan, nous avons créé un programme au sein de l’aviation pour tenter d’acquérir une flotte de drones. Ce programme s’appelle JUSTAS. Il s’agit en fait d’une analyse des options. Nous tentons de voir ce qui est offert et de déterminer de façon précise ce dont nous aurons besoin dans l’avenir. Pour les drones, nous examinons la nécessité qu’ils puissent effectuer des patrouilles maritimes à distance, faire un peu ce que font les Aurora et pouvoir patrouiller la côte. Notre secteur de responsabilité s’étend sur au moins 1 000 milles au large pour les patrouilles maritimes et les activités de recherche et sauvetage. De plus, nous en avons besoin dans l’Arctique. Je dois utiliser les drones. Ils ont le rayon d’action et l’autonomie nécessaires aux longues patrouilles et la capacité de surveiller l’Arctique du haut des airs. C’est une nécessité pour le Canada. C’est avant tout la raison pour laquelle nous voulons acquérir des drones.

En outre, j’aimerais avoir une flotte de drones qui me permettra également d’effectuer des opérations de déploiement. Les opérations de déploiement ne sont pas nécessairement des opérations en temps de guerre. Ce sont des opérations comme celle d’Haïti. J’aurais pu utiliser des drones, quand nous étions à Haïti; ils nous auraient permis de savoir quelles routes étaient ouvertes et ce qui se passait là-bas.

J’aimerais avoir un drone qui peut transporter du matériel, des armes, par exemple; qui peut transporter, lorsqu’il patrouille dans l’Arctique pour la recherche et le sauvetage, un paquet que je pourrais larguer quand je le voudrais ou le devrais. Nous cherchons un drone polyvalent, qui peut effectuer un grand nombre de missions, qu’il s’agisse de faire de simples patrouilles ou de recevoir et transmettre des renseignements, de larguer des paquets ou de se déployer lorsque nous effectuons des opérations à Haïti, par exemple, ou qui nous permet, quand nous allons en Afghanistan, de transporter des armes. Nous tentons actuellement d’élaborer les options.

**Senator Lang:** That is very interesting. I would like to turn to another area, and this of course, once again, applies to the North. It is the question of weather and communications. That is, obviously, very important to those who live there, as well as to yourself with respect to your responsibilities. I understand that a lot of work has been done on the Polar Communication and Weather satellite system and that perhaps the air force is involved in the prospect of a satellite being put up in the North. Could you update us on that, as well, with respect to where it is at?

**Lt.-Gen. Blondin:** The air force is only one of the potential users of that system. Certainly, we have identified the need. If I am going to be flying in the Arctic, I need to be able to communicate. It is not just radio. I need to be able to pass on pictures. If I see some video, I need to pass it, in real time, back home, so, certainly, the satellite communication is a link that is identified as a Royal Canadian Air Force requirement for our operations in the North. Where do they stand now in the project? I do not follow this, so I do not have the details of where exactly they are. I just pass on the requirement, but I do not work the acquisition part.

**Senator Lang:** Can I just follow that up? Has the air force made the commitment to play a part and contribute to that satellite, on an ongoing basis, if they proceed with it?

**Lt.-Gen. Blondin:** Absolutely. We will be using it.

[Translation]

**Senator Day:** Good afternoon, General. Thank you for coming to our meeting today. I am going to start with a question about NATO. I would like to know why we decided not to continue with the AWACS program. Was it for financial reasons?

**Lt.-Gen. Blondin:** We have been discussing our commitment to the AWACS system probably for a number of years now. For several years, the air force has supplied about 200 people who worked with NATO on the AWACS team and we had about 100 people working with the Americans and NORAD on AWACS.

We have always considered our relationship with NATO and NORAD as something to be reviewed for a number of years. Do we want to invest so many people for what we get out of it? Would we be better off operating in one place, with NORAD, and reducing the NATO level a little? At a time when we are developing new capabilities, such as drones, or Chinooks, or capabilities that I did not have beforehand, do I increase the size of my air force or do I move resources from one place to another? This has always been discussed as a potential place for reductions.

**Le sénateur Lang :** C'est très intéressant. J'aimerais maintenant aborder un autre sujet, qui concerne encore une fois le Nord, bien entendu. Il s'agit de la question des conditions météorologiques et des communications. C'est de toute évidence une question très importante pour ceux qui vivent là-bas ainsi que pour vous, sur le plan de vos responsabilités. Je crois comprendre qu'on a effectué un travail considérable en ce qui concerne le système de satellite polaire de télécommunications et de météorologie, et que la force aérienne participe peut-être au projet de satellite dans le Nord. Pourriez-vous faire le point là-dessus également et nous dire où vous en êtes à ce sujet?

**Lgén Blondin :** L'aviation canadienne n'est que l'un des utilisateurs potentiels de ce système. Nous en avons certainement déterminé le besoin. Si je dois voler dans l'Arctique, je dois pouvoir communiquer. Il n'est pas seulement question de communications radio. Je dois être en mesure d'envoyer des photos. Si je vois une vidéo, je dois pouvoir l'envoyer en temps réel. L'Aviation royale canadienne a donc déterminé que les communications par satellite sont une exigence en vue de mener des opérations dans le Nord canadien. À quelle étape ce projet est-il rendu? Je ne me tiens pas informé à cet égard; je ne sais donc pas exactement ce qu'il en est. Je fais seulement part du besoin, mais je ne m'occupe pas de l'approvisionnement.

**Le sénateur Lang :** Puis-je poser une question complémentaire? L'Aviation canadienne s'engage-t-elle à jouer un rôle dans ce projet de satellite et à y participer sur une base régulière, si le tout se concrétise?

**Lgén Blondin :** Absolument. Nous l'utiliserons.

[Français]

**Le sénateur Day :** Bonjour, lieutenant-général. Merci d'assister à notre rencontre d'aujourd'hui. Je vais commencer avec une question concernant l'OTAN. J'aimerais savoir pourquoi on a décidé de ne pas continuer avec le programme AWACS? Était-ce pour une raison fiscale?

**Lgén Blondin :** Cela fait probablement plusieurs années qu'on discute de notre engagement au sujet du système AWACS. L'aviation fournit depuis plusieurs années, environ 200 personnes, qui travaillaient dans l'équipe pour les AWACS avec l'OTAN, et on avait une centaine de personnes qui travaillaient avec les AWACS au niveau américain et au niveau du NORAD.

Notre rapport avec l'OTAN et le NORAD a toujours été vu depuis plusieurs années comme quelque chose à réviser. Est-ce qu'on veut mettre autant de personnes pour ce que cela nous rapporte? Est-ce qu'on ne serait pas mieux d'amener nos affaires juste à une place au niveau du NORAD et réduire un peu au niveau de l'OTAN? Quand on pense qu'on développe de nouvelles capacités, qu'il s'agisse de drones ou de Chinooks ou de capacités que je n'avais pas avant, est-ce que je grossis mon aviation ou je change les ressources d'un côté à l'autre? Cela a toujours été discuté comme une place potentielle à réduire.

When we began to develop the HES Program with NATO, which was about getting drones for NATO in Italy, the discussion was easy. We told ourselves that we were going to reduce our involvement in AWACS and move a hundred or so people to AGS. At the time, this was because we felt that we putting in a little more than we were getting out.

During the operations in Afghanistan and Libya, we found all kinds of restrictions that come with a NATO involvement, whether it is with AWACS or with the NATO drones. Using AWACS in Afghanistan took a year of discussions with various countries because they were all flying with the aircraft. If one country does not want to take part in the NATO operation, it is a problem.

When enough countries take part and agree to use the asset, there is the discussion as to where the aircraft's operational base will be. Then several countries turn down an AWACS aircraft because there are personnel from certain countries that are not necessarily acceptable.

That causes a lot of complications and means that it is not as useful as we would like. When we saw the same thing was going to happen with the drones, we preferred to study the development of our own drone program, which would be much more under our control and which would provide much more support for our own operations, the operations of which Canada is a part.

[English]

**Senator Day:** Thank you; that was very helpful. Are you satisfied that our Armed Forces, at this stage and not in the future as drones are more developed, will have the same level of information that you need in order to conduct exercises as we had when we were partners in the AWACS program?

**Lt.-Gen. Blondin:** I am satisfied that we will probably have more because we kind of pulled out of the AWACS program but have slightly increased the number of people we have on the American AWACS program. By being part of the bilateral program between the U.S. and Canada, we have access to much more information that there is available for the NATO countries over the AWACS program. Therefore I am not at all concerned about this, and I am satisfied that I am getting the right experience I need, through the American NORAD exchange that we have with the AWACS program, so it is working well.

**Senator Day:** I am glad to hear that.

My second area of questioning is in relation to simulators, and you referred to that here. You admit that in being fiscally prudent will result in fewer flying hours for our pilots, but then you go on to talk about simulators. Can you, for the record again, let us know what the flying hour requirement is in order to stay current as a pilot on a particular aircraft and how much that is being

Quand on a commencé à développer le programme HES au niveau de l'OTAN, qui était une acquisition de drones pour l'OTAN au niveau de l'Italie, la discussion a été facile. On s'est dit qu'on allait réduire notre participation au niveau d'AWACS, une centaine de personnes qu'on va bouger vers le AGS. À cette époque, c'est parce qu'on sentait qu'il y en avait un peu trop pour ce que cela rapportait.

Lors des opérations en Afghanistan et en Libye, aussitôt qu'on fait des opérations avec l'OTAN, que ce soit avec AWACS ou avec le drone au niveau de l'OTAN, il y a toutes sortes de restrictions qui viennent avec cela. Pour utiliser l'AWACS en Afghanistan, il a fallu plus d'une année de discussions avec les différents pays parce que différents pays volent avec l'avion. Si un pays ne veut pas participer à l'opération avec l'OTAN, c'est un problème.

Lorsqu'il y a suffisamment de pays qui participent et qui acceptent qu'on utilise la force, là, on se demande où l'avion sera basé pour opérer là-bas et plusieurs pays refusent un avion d'AWACS parce qu'il y a du personnel de telles nationalités qui ne sont pas nécessairement acceptables.

Cela crée beaucoup de complications qui font que ce n'est pas aussi utile qu'on le voudrait. Lorsqu'on a senti que la même chose allait arriver avec les drones, on a préféré dans notre étude développer notre propre programme de drones qui serait beaucoup plus sous notre contrôle, et qui appuierait beaucoup plus nos opérations, les opérations auxquelles le Canada participe.

[Traduction]

**Le sénateur Day :** Merci; c'était très utile. Actuellement et non dans l'avenir, étant donné que les drones sont plus performants, êtes-vous convaincu que nos forces armées auront accès au même niveau de renseignements dont nous avons besoin en vue de mener des opérations qu'à l'époque où nous participions au programme AWACS?

**Ltén Blondin :** Je crois que nous en aurons probablement plus, parce que nous nous sommes en quelque sorte retirés du programme AWACS, mais nous avons légèrement augmenté le nombre de nos gens au sein du programme AWACS des États-Unis. En raison du programme bilatéral entre le Canada et les États-Unis, nous avons accès à beaucoup plus de renseignements que ce qui est disponible aux pays de l'OTAN dans le cadre du programme AWACS. Par conséquent, je ne m'en inquiète pas du tout. Je suis convaincu de recevoir l'expérience dont j'ai besoin par l'entremise des échanges que nous avons avec le NORAD dans le cadre du programme AWACS.

**Le sénateur Day :** Je suis heureux de l'entendre.

Mon deuxième sujet concerne les simulateurs, et vous y avez fait allusion. Vous avez reconnu que nos pilotes auront moins d'heures de vol, parce que vous faites preuve de prudence en matière de finances. Ensuite, vous avez parlé des simulateurs. Aux fins du compte rendu, pouvez-vous nous dire le nombre d'heures de vol exigées pour demeurer à jour en tant que pilote d'un certain



reduced percentage-wise or hour-wise? With respect to simulators, are we at the stage where simulators have gone beyond just simulating an individual or a team crew flying an aircraft to a number of aircraft participating in an exercise together? Are we into that stage in simulation?

**Lt.-Gen. Blondin:** We certainly are. I am a big proponent of increasing our use of simulation. I have flown F-18s for 25 years, and when I started flying F-18s we were doing 5 per cent to 10 per cent simulation compared to the total number of hours we would be flying, and the training was done in flight. In order to train air combat or intercept, I needed other airplanes to use as targets. Sometimes many other airplanes are needed to simulate combat conditions. It was the way to do the business because you could not realistically simulate all this. However, today, with the simulation advances, I am expecting, especially with the new generation of fighters and the new generation of simulation that goes with them, that I will be able to do better training in the simulator, although there are some things I am not going to be able to simulate.

For example, with the F-35 and where we need to go with the next generation of airplanes — and I am not saying we need to go with the F-35 — where everybody is going, the technology is about sensing. The airplanes are not necessarily going faster, they are not necessarily more manoeuvrable than generations before, but the sensing capability of those airplanes is what makes them the next generation.

These airplanes can sense everything that around them; they can synthesize the information and make it so easy for a pilot to understand the environment. However, in order to practise this, because that airplane is about sensing, I need to be able to sense something when I train, whether it is other airplanes or radars on the ground or missiles being shot at me; I need to be able to see this when I train.

When you are flying north of Bagotville in an F-18 at night, there is not much to sense out there; there is nothing, and Cold Lake is the same thing. If I want to be flying and seeing a bunch of radars and airplanes, the simulator will be the place to give me all this and simulate this environment and give me a realistic environment. As well, because I am using a bunch of sensors of the latest technology, a lot of those systems I will not want to turn on when I am flying because I do not want to advertise my signal so that satellites can pick up and be able to know exactly what capabilities I have. The only place where I am going to be able to do it safely is in a simulator.

With the next generation of fighters, we are looking at 50 per cent of my training being done in a simulator from day to day. I will get better training through that simulation. We are looking at simulators that are networked together so I can fly fighters out of Bagotville that can meet another group of airplanes coming out of Cold Lake. We will be receiving fuel

appareil? En pourcentage ou en heures, quelle est l'ampleur de la réduction? En ce qui a trait aux simulateurs, les technologies de simulation ont-elles évolué au point où nous avons dépassé la simulation d'un vol seul ou en équipage et que nous pouvons maintenant simuler plusieurs appareils qui participent ensemble à un exercice? En sommes-nous rendus là?

**Lgén Blondin :** Tout à fait. Je préconise ardemment l'utilisation accrue des simulateurs. J'ai piloté des F-18 pendant 25 ans, et lorsque j'ai débuté, le temps passé sur un simulateur correspondait à 5 ou 10 p. 100 du temps passer en vol. La formation se faisait en vol. En vue de m'entraîner au combat aérien et à l'interception d'appareils, j'avais besoin d'autres avions comme cibles. Il arrive parfois d'avoir besoin de beaucoup d'avions pour simuler des conditions de combat. C'était ainsi que nous procédions, parce que nous ne pouvions pas le faire de manière réaliste sur le simulateur. Cependant, de nos jours, grâce aux progrès réalisés relativement aux technologies de simulation, je m'attends à obtenir un meilleur entraînement sur les simulateurs, en particulier avec la prochaine génération d'avions de chasse et de technologies de simulation, même s'il reste des choses que nous ne pourrons pas simuler.

Par exemple, dans le cas du F-35, ce que nous devons viser en ce qui a trait à la prochaine génération d'avions de chasse — je ne suis pas en train de dire que nous devons choisir le F-35 —, ce que tout le monde vise, c'est la technologie de détection. Les avions ne vont pas nécessairement plus vite; leur manoeuvrabilité n'est pas nécessairement accrue par rapport aux générations précédentes, mais c'est la capacité de détection de ces appareils qui distingue la prochaine génération d'avions de chasse.

Ces avions peuvent détecter tout ce qui se trouve autour d'eux; ils peuvent synthétiser les données et permettent au pilote de facilement comprendre son environnement. Cependant, pour entraîner nos gens à cet égard, étant donné que la détection est l'aspect important de cet appareil, je dois être en mesure de voir quelque chose lorsque je m'entraîne; il peut s'agir d'autres avions, de radars au sol ou de missiles qui se dirigent dans ma direction. Je dois pouvoir le voir lorsque je m'entraîne.

Lorsque vous volez au nord de Bagotville dans un F-18 la nuit, il n'y a pas grand-chose à détecter; il n'y a rien. C'est la même chose à Cold Lake. Si je veux voler et voir des radars et des avions, le simulateur est l'endroit idéal pour ce faire et me donner un environnement réaliste. De plus, étant donné que j'utilise une vaste gamme de détecteurs à la fine pointe de la technologie, je ne voudrais pas activer bon nombre de ces systèmes, parce que je ne voudrais pas que des satellites captent mon signal et sachent exactement ce dont mon appareil est capable. Le seul endroit où je peux le faire de manière sécuritaire est sur un simulateur.

Avec la prochaine génération d'avions de chasse, nous estimons que la moitié de mon entraînement se fera sur un simulateur d'une journée à l'autre. La technologie de simulation me procurera un meilleur entraînement. Nous parlons de simulateurs qui seront branchés en réseau. Je peux ainsi décoller dans un avion de chasse de la base de Bagotville et rejoindre un

from a tanker in Trenton in flight and doing a combat mission. Everyone is doing this through simulation. It is there. It is just a matter of putting it in place.

**Senator Day:** Can you give us a sense of the reduction in the number of actual flying hours that are being substituted by simulation?

**Lt.-Gen. Blondin:** Right now I am flying 16,000 F-18 hours. I am planning to reduce not by 50 per cent but to reduce this to between 10,000 and 12,000 hours of actual flying and add in 10,000 to 12,000 hours of simulation. There will be more training total, but 50 per cent flying and 50 per cent simulation. Of course you cannot just reduce the flying hours because when it is time to go to war you need the hours to fly. It is actually a concept of reduce while you are in garrison, with the concept of hours on demand. I have the maintenance capability to produce 16,000 hours, but I will fly only 10,000 hours unless I go on operation, and then I use the hours.

**Senator Mitchell:** General, I am very impressed that you highlighted one of the advantages of simulation, and you did highlight a number, but one is that you will reduce your carbon footprint. I am very concerned about climate change and I say good for you.

I am interested in the F-35s, or whatever it is that replaces them. Can you give us some idea of how you will keep the F-18s in the air until you get them? What is your input into this new process of acquisition of the new jets?

**Lt.-Gen. Blondin:** I am very comfortable in flying the F-18 until 2025. When we did our studies about 10 years back on the expected life of the F-18, we came up with 2020. That is the official date that we have used for the last 10 years. It was based on the way we were flying the airplane, pushed into the future.

When I came to Ottawa last year, I asked to review this. I had fighter experience, and I knew that we had changed the way we had done flying over the last 10 years. The first 20 years of flying, we used to do a lot of low-level flying. You will remember that. That is the way we used the F-18, flying low. With the advance of systems, we progressed into an air force that was flying at a high level and not going into low level anymore but using precision-guided munitions. As soon as you start going high level, you reduce the fatigue on your airplane and you increase its life, except we never computed that. In the last several years we started to look at this, and I feel comfortable that we can do this.

autre groupe d'avions qui ont décollé de la base de Cold Lake. Un avion ravitailleur nous livrera du carburant en vol à Trenton, puis nous mènerons une mission de combat. Tout le monde le fait grâce aux technologies de simulation. C'est possible. Il suffit de le mettre en place.

**Le sénateur Day :** Pouvez-vous nous donner une idée du nombre d'heures de vol réel qui sera maintenant fait sur un simulateur?

**Lgén Blondin :** J'effectue actuellement 16 000 heures de vol à bord d'un F-18. Je ne prévois pas les réduire de 50 p. 100, mais j'effectuerai de 10 000 à 12 000 heures de vol réel et de 10 000 à 12 000 heures sur un simulateur. Il y aura plus d'heures d'entraînement au total, mais une moitié se fera en vol, tandis que l'autre se fera sur un simulateur. Nous ne pouvons évidemment pas tout simplement réduire le nombre d'heures de vol, parce qu'au moment de partir en guerre il faut avoir effectué ses heures de vol. L'idée est en fait de réduire le nombre d'heures pendant que les pilotes sont en garnison; c'est le concept d'heures sur demande. J'ai la capacité de maintenance d'effectuer 16 000 heures, mais je n'en vole que 10 000, à moins de participer à des opérations. Dans un tel cas, j'utilise mes heures.

**Le sénateur Mitchell :** Général, je suis très impressionné que vous ayez souligné l'un des avantages de la simulation, et vous avez mentionné une donnée, mais vous réduirez aussi votre bilan carbone. Les changements climatiques me préoccupent énormément, et je vous en félicite.

J'aimerais parler des F-35 ou de peu importe ce qui les remplace. Pouvez-vous nous donner une idée de la manière dont vous continuerez de faire voler les F-18 jusqu'à ce que les autres avions arrivent? Que pensez-vous du nouveau processus d'approvisionnement concernant les nouveaux avions de chasse?

**Lgén Blondin :** Je n'ai absolument aucun problème à continuer de piloter des F-18 jusqu'en 2025. Lorsque nous avons réalisé nos études il y a environ 10 ans sur la fin de la durée de vie prévue des F-18, nous sommes arrivés à l'an 2020. C'est la date officielle que nous utilisons depuis 10 ans. Notre conclusion se fondait sur nos prévisions concernant l'utilisation que nous en ferions dans l'avenir.

Lorsque je suis venu à Ottawa l'année dernière, j'ai demandé de réexaminer le tout. J'avais de l'expérience dans le pilotage d'avions de chasse, et je savais que nous avions changé notre manière de voler au cours des 10 dernières années. Pendant les 20 premières années de vol, nous avions l'habitude d'effectuer des vols à basse altitude. Vous vous en souvenez. Nous utilisons les F-18 à basse altitude. Grâce aux améliorations des systèmes, nous sommes maintenant une aviation qui effectue des vols à haute altitude et qui n'en effectue plus à basse altitude, mais nous utilisons des munitions à guidage de précision. Les vols à haute altitude réduisent la fatigue de l'appareil et prolongent sa durée de vie, mais nous n'en avons pas tenu compte dans nos études. Au cours des dernières années, nous avons commencé à examiner cet aspect, et je crois que c'est possible.

The guys are starting to work on the details. As part of the work of the secretariat, they are trying to put some fidelity into this and to come up with a new date and some ways of flying between to 2020 and 2030, what will be required. The airplane can fly easily until the mid-2020s, but there are some systems that we may need to modernize, depending on how far we go into the 2020s.

**Senator Mitchell:** Last fall the committee visited Comox and had a remarkable experience with the search and rescue crew up there. It was very impressive.

One of the issues that arose was the possibility of replacing the Buffalo. In one text a remarkable person said, "Can you just do everything you can to get a ramp off the back so we do not have to jump out the side of the plane with whatever replacement you get?" If he is listening, I did it.

Can you give us some ideas of where that replacement process is, if it is pending, if it is necessary? What are your thoughts on a ramp out the back?

**Lt.-Gen. Blondin:** The ramp is a requirement that has been identified. We need an airplane with a ramp in the back. That was a discussion point a couple of years back with Bombardier, trying to discuss the requirement for the ramp or not. We have confirmed the requirement. I need a ramp in the back.

We have the fixed wing search and rescue airplane program going on. It has taken longer than we would have wanted. It is into the definition phase right now. We expect to go into requests for proposals in 2014, sometime next year.

Right now we are still discussing with the industry exactly how we will word and build the program for the proposals.

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

**The Chair:** To follow up on that, what is your sense of what the issue is in terms of the slow, late, delayed delivery of so many of these pieces of equipment?

**Lt.-Gen. Blondin:** A few years back we probably went a bit too far in identifying a requirement that was so precise that it was felt not enough companies could compete for this aircraft. We went through a third-party review of how we could do this differently. Actually, it was based on stop giving all the details but give more options to the industry to come up with different solutions. This is what we did, but that took time to review the safety requirements and build it in a way that more companies could use their imagination and novel ideas to propose how we do search and rescue.

Le personnel s'affaire à en peaufiner les détails. Dans le cadre des travaux du secrétariat, le personnel essaye d'être fidèle à la réalité, d'établir une nouvelle date et de déterminer des manières d'effectuer des vols entre 2020 et 2030 et ce qui sera nécessaire à cet égard. Les appareils peuvent effectuer sans problème des vols jusqu'au milieu des années 2020, mais il faudra peut-être moderniser certains systèmes, si nous utilisons les appareils au-delà du milieu des années 2020.

**Le sénateur Mitchell :** L'automne dernier, nous avons visité Comox. Nous avons vécu une expérience formidable avec l'équipage de recherche et de sauvetage. C'était très impressionnant.

Parmi les enjeux qui ont été soulevés, il y avait la possibilité de remplacer le Buffalo. Dans un texte, une personne remarquable a dit : « Pouvez-vous seulement faire tout votre possible pour vous assurer qu'il y a une rampe à l'arrière de l'appareil qui le remplacera et ainsi nous éviter d'avoir à sauter du côté de l'avion? » S'il est à l'écoute, je l'ai fait.

Donnez-nous une idée de l'étape à laquelle ce processus d'approvisionnement est rendu? Est-il en attente? Est-il nécessaire? Que pensez-vous d'avoir une rampe à l'arrière?

**Lgén Blondin :** La rampe est un besoin que nous avons déterminé. Nous avons besoin d'un avion avec une rampe à l'arrière. Nous en avons discuté il y a deux ou trois ans avec Bombardier. Nous examinions si c'était nécessaire. Nous avons confirmé que ce l'était. J'ai besoin d'une rampe à l'arrière.

Le programme au sujet des avions de recherche et de sauvetage suit son cours. Cela prend plus de temps que nous l'aurions voulu. Nous sommes rendus à l'étape de la définition. Nous espérons passer à l'étape des demandes de propositions en 2014.

Nous discutons encore avec l'industrie de la façon de rédiger et d'élaborer le programme en vue de passer aux propositions.

**Le sénateur Mitchell :** Merci beaucoup.

**La présidente :** Dans le même ordre d'idées, comment expliquez-vous le problème en ce qui a trait à la livraison lente, en retard ou retardée de bien des pièces d'équipement?

**Lgén Blondin :** Il y a quelques années, nous avons probablement exagéré un peu lorsque nous avons établi des besoins tellement précis, que nous avions l'impression qu'il n'y avait pas suffisamment d'entreprises qui pouvaient y répondre. Nous avons demandé à un tiers d'examiner comment nous pourrions le faire différemment. En fait, la conclusion était d'arrêter de donner tous les détails et de donner plus de latitude à l'industrie pour qu'elle trouve différentes solutions. C'est ce que nous avons fait, mais il nous a fallu du temps pour examiner les exigences relatives à la sécurité et les rédiger de manière à ce que plus d'entreprises puissent user de leur imagination et proposer des idées novatrices relativement à la manière d'effectuer les opérations de recherche et de sauvetage.

With this new program, we have been discussing with the industry and we are still trying to refine it so that companies can compete. Instead of saying we need so many airplanes and this is what the airplanes need to do, we need to say in general what we need to be able to do. That is, you tell us how many airplanes, whether it is one or two fleets of aircraft; whether they can be based on the existing bases we have now or are you proposing to create some new bases to do this; and, while you are doing this, figure out how much it will cost because we need to compute all this. As soon as you open the door to different solutions, of course it will be more difficult to compare. If one company arrives with one fleet and this is what I will be doing, but a different company arrives with a proposal that it will be two fleets but I will base them differently and will need to build some hangars, what cost do you put on that? Is it the cost of the new places that you will open? What about the savings in the place that you will not be operating in? We need to define how we will be comparing all of this. That makes it a bit more difficult and longer in terms of time.

**Senator Campbell:** Thank you, general. It was interesting listening to you. I must tell you that, like many of us, we were happy to hear Royal Canadian Air Force back as an entity. My father served overseas in 26 missions with Bomber Command, and I know that wherever he is — he has passed on — he was celebrating it. I would like to say in heaven, but he is a Campbell so one is never sure where you will end up.

One question that I have — and every once in a while, it seems to come out in the media — is regarding the defence of the North. The question that seems to percolate up to the surface is whether you need two engines on a jet or whether one is sufficient. I am sure that one would always like to have two so you have a backup, but that is not always possible. Could you comment on that?

**Senator Lang:** I think you want two.

**Lt.-Gen. Blondin:** Some people want to do this and get back to when we selected the F-18. Reference was made that we selected it because it had two engines, which is not right. When we selected and compared the F-16 and F-18 the overriding factor for selecting the F-18 was because it could do an air-to-ground mission as well as an air-to-air mission, while the F-16 could only do an air-to-air mission and was not geared yet to be able to do the air-to-ground missions. The fact that it had a second engine was nice to have.

A fighter is a compromise. If I could have the ideal fighter it would actually have four engines. It would be big enough to carry all the fuel I need to go to Europe and back. It would be small enough so that no one else could see it. It could carry all the bombs I need for a mission, but then it would be so small that I could manoeuvre it if I were being attacked.

Pour ce qui est de ce nouveau programme, nous en discutons avec l'industrie, et nous essayons encore de peaufiner le tout pour laisser les entreprises se faire concurrence. Au lieu de dire que nous avons besoin d'un nombre X d'avions et que les appareils doivent faire certaines choses, nous devons dire de manière générale ce qu'il faut être capable de faire. Les entreprises nous disent combien d'avions il faut, s'il faut une ou deux flottes d'avions, si les appareils peuvent être basés sur les bases actuelles ou si les entreprises proposent d'en construire de nouvelles, et il faut déterminer combien cela coûtera, parce qu'il faut tenir compte de tout cela. Si nous ouvrons la porte à différentes solutions, ce sera évidemment plus difficile de comparer les propositions. Si une entreprise nous dit qu'il faut une flotte et nous présente ce qu'elle fera, tandis qu'une autre nous dit qu'il faut deux flottes, que les appareils seront basés différemment et qu'il faudra construire des hangars, quels sont les coûts dont nous devons tenir compte? Tenons-nous compte des coûts liés aux nouvelles installations qu'il faudra construire? Qu'en est-il des économies réalisées en ce qui a trait à la base qui ne sera plus utilisée? Il faut définir comment nous comparerons tous ces éléments. Cela rend le tout un peu plus difficile et un peu plus long.

**Le sénateur Campbell :** Merci, général. C'était très intéressant de vous écouter. À l'instar de bien d'autres, je dois vous dire que nous étions ravis d'apprendre le retour de l'Aviation royale canadienne en tant qu'entité. Mon père a servi à l'étranger dans le cadre de 26 missions avec le Bomber Command, et je sais que, peu importe où il se trouve — il est décédé —, il s'est réjoui de cette nouvelle. J'aimerais penser qu'il est au paradis, mais c'est un Campbell, et on ne sait jamais où on ira.

J'ai une question au sujet de la défense du Nord canadien, et j'ai l'impression que les médias abordent de temps à autre cet enjeu. On se demande si votre avion de chasse a besoin de deux moteurs ou si un seul suffit. Je suis certain qu'on voudrait toujours en avoir deux pour en avoir un en réserve, mais ce n'est pas toujours possible. Qu'en pensez-vous?

**Le sénateur Lang :** Je crois que vous en voulez deux.

**Lgén Blondin :** Certains veulent le faire et revenir au moment où nous avons choisi le F-18. Des sources prétendent que nous avons fait ce choix, parce qu'il possédait deux moteurs, ce qui n'est pas vrai. Lorsque nous avons comparé le F-16 au F-18, le facteur déterminant qui a mené au choix du F-18 était que l'appareil pouvait effectuer des missions air-sol et des missions air-air, tandis que le F-16 pouvait seulement faire des missions air-air et qu'il n'était pas encore équipé pour effectuer des missions air-sol. Le deuxième moteur était un plus.

Un avion de chasse est un compromis. Si j'avais le choix, mon avion de chasse idéal aurait quatre moteurs. Il pourrait transporter suffisamment de carburant pour aller en Europe et revenir au pays. Il serait assez petit pour éviter d'être détecté. Il pourrait transporter tout type de munitions dont j'aurais besoin pour accomplir ma mission, mais il devrait être suffisamment petit pour avoir une bonne manœuvrabilité si je suis attaqué.

There are all kinds of requirements in a fighter. It is not necessarily one factor but a combination of many factors. When you talk about comparing it, you need to compare everything and the effect of all of it on what you want to do.

For me, one engine or two engines — I am very comfortable with one engine. If I can have a second engine as well, that is nice to have. However, if to do this I need to have a bigger airplane and now it is easier to see and I can be shot at earlier because someone else can see me earlier, then I am not sure I want to go for size because my safety needs to be in play. It is a compromise between all of this.

When you look at the F-18, the Super Hornet and the F-35, one has two engines; the other has one engine. For me, that would not be a factor in my decision. It would not make a difference to me. The engines are so advanced compared to the way we did business 50 years ago that I would be very comfortable with one engine. I am much more interested in what kind of equipment I will have and how it will be protecting itself.

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

**The Chair:** Second round now.

**Senator Dallaire:** I would like to move to strategic lift, please. The American C-5As ended up being a real problem because they were so overused and became such a significant asset that everyone wanted it and could not get access to it.

The C-17s are being used fairly extensively. What is your assessment of the level of use of the C-17s versus their anticipated mid-life or whatever? You also have your Airbuses that are coming close, I expect, to end life or something of that nature. Are you seeing that fleet also being used to the extent where you will have to replace it soon or have to rent out?

**Lt.-Gen. Blondin:** The C-17 is just getting to the point where we are using the maximum amount of yearly hours that we anticipated using. Up until last year it was still building a number of crews and being able to ramp up to its maximum capacity. We are not in a problem of overusing. I am in a situation where I just reached the optimum capacity of the airplane.

I am still using about 300 hours of training, but I would like to be able to move this into simulation and turn those 300 hours into employment hours, but I am not getting into the excess capacity. We are very careful in limiting what we are using in the CF.

We are looking at about 2025 as the time when we need to make a decision on the Airbus; that is, whether we need to invest money to modernize it and extend its life the way we do with many fleets, or whether we go for something different. It is tied to

Il y a divers types de besoins en ce qui concerne un avion de chasse. Ce n'est pas nécessairement un seul facteur, mais bien une combinaison de divers facteurs. Lorsqu'on compare des avions de chasse, il faut comparer chaque aspect et tenir compte des répercussions que cela aura sur ce qu'on veut faire.

Pour moi, un moteur ou deux moteurs — je suis très à l'aise à l'idée de n'avoir qu'un seul moteur. Si je peux aussi avoir un deuxième moteur, c'est bien. Cependant, si pour le faire j'ai besoin d'un appareil plus gros, il est maintenant plus facile à détecter et je pourrais essayer des tirs plus tôt parce qu'on peut me voir plus tôt. Dans ce cas, je ne suis pas certain de vouloir un appareil plus gros parce que ma sécurité doit être prise en compte. C'est donc un compromis entre tous ces éléments.

Lorsqu'on regarde le F-18 — le Super Hornet — et le F-35, l'un a deux moteurs et l'autre, un moteur. Pour moi, ce ne serait pas un facteur dans la décision. Cela m'importerait peu. Les moteurs sont si perfectionnés par rapport à ce qu'ils étaient il y a 50 ans que je serais très à l'aise de n'avoir qu'un seul moteur. Je m'intéresse beaucoup plus au matériel dont il sera équipé et aux mesures de protection dont il dispose.

**Le sénateur Campbell :** Merci beaucoup.

**La présidente :** Nous passons maintenant au deuxième tour.

**Le sénateur Dallaire :** J'aimerais maintenant parler du transport stratégique, s'il vous plaît. Les C-5A américains ont finalement été un réel problème parce qu'ils ont été surutilisés et sont devenus un atout si important que tout le monde voulait en avoir, mais ne le pouvaient pas.

Les C-17 sont largement utilisés. Quelle est votre évaluation du niveau d'utilisation des C-17 comparativement à leur mi-vie prévue? Vous avez aussi vos appareils Airbus qui seront bientôt à la fin de leur cycle de vie ou quelque chose de cette nature, je suppose. Croyez-vous que cette flotte a aussi été utilisée à un point tel que vous devrez bientôt la remplacer ou que vous devrez louer des appareils?

**Lgén Blondin :** Les C-17 arrivent simplement au point où nous utilisons annuellement le nombre maximal d'heures que nous avions prévu. Jusqu'à l'an dernier, nous en étions encore à mettre en place un certain nombre d'équipages de façon à atteindre graduellement la capacité maximale. Nous ne sommes pas dans une situation de surutilisation, mais dans une situation où nous venons tout juste d'atteindre la capacité optimale de l'aéronef.

J'utilise encore environ 300 heures d'entraînement, mais j'aimerais passer à l'étape de la simulation et transformer ces 300 heures en heures d'utilisation réelle, mais je ne suis pas dans une situation où j'excède la capacité. Dans les Forces canadiennes, nous prenons bien soin de limiter l'utilisation.

Pour ce qui est des appareils Airbus, nous estimons que nous devons prendre une décision autour de 2025. La question est de savoir si nous devons investir pour les moderniser et allonger leur cycle de vie, comme nous le faisons pour beaucoup de flottes, ou

which fighter we get, air-to-air refueling, and this is what we will need to adjust or figure out what is the best way ahead.

The Airbus has another 10 or 12 years of use, and it is steady. We have a yearly flying rate that we use that the Commander of Joint Operations uses and it is working well. There is an allocated yearly flying rate for the two fleets that they use out of Ottawa, and if they need more usually they supplement with commercial airlift.

**Senator Dallaire:** When it comes to quality of life — and you mentioned it in your presentation — and the scale of attrition in your flight crews and technical staff, there have been times when that has been at a critical level, with people leaving because they simply had no life left and so on. I do not know how many F-18 pilots I have seen flying Challengers, and I do not see the satisfaction in that except the answer I always get is “quality of life.”

What is your status in relation to sustaining and retaining flight crews and technical staff, who are certainly in demand out there?

**Lt.-Gen. Blondin:** Compared to years before where we had a problem, I do not have a problem with retention. You give my pilots and my technicians operations and new equipment and they just love it. They want to stay. They have all gone through all kinds of operations, and they see the need still being there and they are staying.

I am probably lower than the CF average of attrition, which is good for me because I am not getting my production yet at the point where I would like to have it. Actually, for the last three years, we have been counting on people who have left for us to go work for Air Canada and other companies who are coming back to us. Close to 7 per cent or 8 per cent of my actual recruitment is coming from pilots who are coming back and saying, “Well, it is not that green out there.”

**Senator Lang:** Could you perhaps update us with respect to the helicopter procurement itself in relation to the helicopters with General Dynamics? Where are we? Is it a case of ensuring that these particular machines do what they are supposed to do? If they get to that point, are we committed to proceed with the purchases?

**Lt.-Gen. Blondin:** I believe you are talking about the American helicopter program, the Cyclone. Of course I cannot comment too much on the contract and discussions. PWGSC takes care of that; I am not involved. They are involved with ADM(Mat) in assessing what the company is giving. I am not part of this discussion.

si nous devons passer à autre chose. Cela est lié au chasseur que nous aurons, au ravitaillement air-air, et c'est à ce niveau que nous devons nous adapter ou essayer de savoir quelle est la meilleure voie à suivre.

Les appareils Airbus pourront encore être utilisés pendant 10 ou 12 ans et ce sont des appareils fiables. Le commandement des opérations interarmées utilise notre contingent annuel d'heures de vol, et cela fonctionne bien. Les gens d'Ottawa utilisent le contingent annuel d'heures de vol qui est attribué pour les deux flottes et s'ils ont besoin de plus d'heures, ils ont habituellement recours au transport aérien commercial.

**Le sénateur Dallaire :** Pour ce qui est de la qualité de vie — et vous en avez parlé dans votre exposé — et de l'ampleur de l'attrition des effectifs des équipages de bord et du personnel technique, il y a eu des moments où cela a atteint un niveau critique, où les gens quittaient les forces parce qu'ils n'avaient tout simplement plus de vie, et cetera. Je ne sais pas combien de pilotes de F-18 j'ai vus piloter des Challengers, et je ne vois là rien de satisfaisant. Or, la seule réponse qu'on me donne est celle de la « qualité de vie ».

Où en êtes-vous pour ce qui est du maintien et de la rétention des équipages de bord et du personnel technique, qui sont certainement recherchés?

**Lgén Blondin :** Comparativement aux années antérieures au cours desquelles nous avons un problème, il n'y a actuellement aucun problème à cet égard. Lorsqu'on fournit aux pilotes et aux techniciens l'occasion de participer à des opérations et qu'on leur donne du nouveau matériel, ils adorent cela. Ils veulent rester. Ils ont participé à toutes sortes d'opérations, ils voient que les besoins existent toujours et ils restent.

De mon côté, le taux d'attrition est probablement inférieur au taux moyen d'attrition des Forces canadiennes, ce qui est bon pour moi parce que ma production n'a pas encore atteint le niveau auquel j'aimerais qu'elle soit. En fait, au cours des trois dernières années, nous comptons sur des gens qui ont quitté les Forces canadiennes pour travailler chez Air Canada et d'autres sociétés, et qui reviennent. Près de 7 ou 8 p. 100 du recrutement actuel, ce sont des pilotes qui reviennent en disant qu'ailleurs, l'herbe n'est pas aussi verte qu'elle le paraît.

**Le sénateur Lang :** Pourriez-vous nous mettre à jour sur le processus d'acquisition des hélicoptères en soi, en ce qui a trait aux hélicoptères de General Dynamics? Où en sommes-nous? Est-ce une situation où il faut s'assurer que ces appareils font ce qu'ils sont censés faire? Si on en arrive à cette étape, sommes-nous tenus d'en faire l'acquisition?

**Lgén Blondin :** Je crois que vous parlez du programme américain d'hélicoptères, le Cyclone. Manifestement, je ne peux faire beaucoup de commentaires au sujet du contrat et des pourparlers. Cela relève de TPSGC; je n'y participe pas. Avec le SMA(Mat), TPSGC évalue ce qu'offre l'entreprise. Je ne participe pas à la discussion.

What I have seen is a helicopter that is doing a good job as a helicopter flying. There are two parts to that: There is the helicopter itself and then there is the back end that is supposed to be doing the job and software and computers to do the mission of anti-submarine warfare, et cetera.

I do not know where they are. I know they are working on trying to deliver on this with General Dynamics, but I am not sure where they are. I only know that they are late and it is not there yet.

**Senator Lang:** I want to move into another area in search and rescue. Perhaps you would update us regarding the fundamentals of the search and rescue program and how we do it. I do know that in other countries in some cases they have privatized at least a part of their search and rescue responsibilities. Has any serious consideration been given from our point of view to going in that direction so that we can meet the responsibilities you have?

**Lt.-Gen. Blondin:** That is a great question and a great discussion that we keep having. I had a discussion with some of my colleagues in NATO about search and rescue. Some of them are using some civilian assets. That is a bit different from the concept we have in Canada. If you take a European country, they kind of mix the traditional search and rescue as opposed to what the RCAF does, which is air search and rescue. We look for airplanes that have crashed or ships in distress, while ground search and rescue for someone who is lost or someone who is in a snowstorm is not part of RCAF's responsibilities. That is a provincial responsibility.

In European countries the search and rescue tends to be more on the ground search and rescue and taking care of their people inside a much smaller country, a much smaller coastline and not necessarily the tremendous empty distances that we need to cover in Canada. The Canadian requirement is actually to fly over the second largest country in the world, a country that is bigger than the whole European continent. When you look at where we need to patrol, the requirement is different. It is about flying and about having the assets to be able to do the searches and then to be able to rescue in an austere environment.

We have always managed to do it with military people. If we wanted to do it with private companies, it would cost a lot more because it is much different from the requirements that other countries have. I do not pay overtime. I send my guys when they need to go.

Ce que j'ai vu, c'est un hélicoptère qui a un bon rendement sur le plan du vol. Il y a deux volets : l'hélicoptère lui-même et les systèmes d'appoint qui permettent de faire le travail, les logiciels et les ordinateurs qui servent aux missions de guerre anti-sous-marine, et cetera.

Je ne sais pas où ils en sont. Je sais qu'ils travaillent à la concrétisation du projet avec General Dynamics, mais je ne sais pas exactement où ils en sont. Je sais seulement qu'il y a un retard et que cela n'a pas encore abouti.

**Le sénateur Lang :** J'aimerais parler d'un autre domaine : les activités de recherche et de sauvetage. Vous pourriez nous parler des aspects fondamentaux des activités de recherche et de sauvetage et de la façon dont nous les mettons en œuvre. Je sais que dans d'autres pays, dans certains cas, les activités de recherche et de sauvetage ont été privatisées, du moins en partie. Au Canada, a-t-on sérieusement envisagé d'emprunter cette avenue pour vous permettre de vous acquitter de vos responsabilités à cet égard?

**Lgén Blondin :** C'est une excellente question; nous avons souvent des discussions à ce sujet. J'ai discuté des activités de recherche et de sauvetage avec certains de mes collègues de l'OTAN. Certains d'entre eux ont recours à des ressources civiles. C'est un peu différent de l'approche canadienne. À titre d'exemple, prenez un pays européen, où l'on adopte en quelque sorte un modèle hybride par rapport aux activités de recherche et de sauvetage conventionnelles, contrairement à ce que fait l'Aviation royale canadienne, qui s'occupe d'activités de recherche et de sauvetage aériennes. Nous tentons de retrouver des avions qui se sont écrasés ou des navires en détresse, tandis que les opérations terrestres de recherche et de sauvetage pour une personne qui s'est perdue ou qui est prise dans une tempête de neige ne relèvent pas de l'Aviation royale canadienne. Cela relève des provinces.

Dans les pays européens, les activités de recherche et de sauvetage sont le plus souvent des activités de recherche et de sauvetage au sol, où l'on s'occupe de la population d'un pays dont la superficie et le littoral sont beaucoup plus petits, où l'on n'a pas nécessairement de grands espaces vides à couvrir comme nous devons le faire au Canada. En fait, l'exigence qui incombe au Canada est de survoler le deuxième plus grand pays au monde, un pays qui est plus grand que l'ensemble du continent européen. Lorsqu'on regarde le territoire que nous devons patrouiller, les exigences sont différentes : il faut utiliser l'avion, avoir les ressources nécessaires pour mener les recherches et ensuite secourir des gens dans un milieu très hostile.

Nous avons toujours réussi à le faire grâce à notre personnel militaire. Si nous voulions faire appel à des entreprises privées, ce serait beaucoup plus coûteux, parce que les exigences sont très différentes de celles d'autres pays. Je ne paie pas d'heures supplémentaires. J'envoie mes troupes là où il le faut.

There are costs that are saved by using the military. I do not pay risk premium. I evaluate risk and, as long as I will not kill my guys, we will try to rescue people. If you use a private company you need to value the risk and how much you are willing to pay.

There have been discussions before; there are still discussions happening. I would suggest that the privatization is probably more useful when we talk about ground search and rescue and when you talk about what the provinces are doing, more than what the RCAF is doing with air search and rescue and sea search and rescue.

**Senator Mitchell:** General, can you give us an idea of what percentage of your pilots are women, what percentage of your force is women and whether you have a special focus of any kind on trying to increase those percentages and move women up the ranks?

**Lt.-Gen. Blondin:** I do not have any numbers with me; I can get them for you. I would say that the air force probably has the highest ratio of women in the Canadian Armed Forces. We are probably close to 25 per cent of women operating all this.

On the air crew side, I am probably close to about 10 per cent of my air crew flying being women, and they are doing an outstanding job.

**Senator Mitchell:** Back on the Cyclone issue, we were in Shearwater in September and, again, we were being told that there were at least two and maybe four Cyclones right there. We could touch them and look at them and maybe we even climbed on them, but you could not drive them.

We were being told then that it is pending — it is any day now that we will take possession of these things — but now we are seven or eight months later and nothing is happening. At what point do you start to get concerned with ADM(Mat)? When will this get done?

**Lt.-Gen. Blondin:** We have four helicopters in Shearwater. I am being told it is still a matter of days or weeks until we will be able to use them for training. I am confident that this is coming.

I am not necessarily concerned about this. Every time I get through a program or a fleet, there are always some delays. No matter what fleet you will be talking about, the fleet that does not have a delay is an exception. I am hoping the Chinook will be that exception, coming this summer, but you never know.

What it means for me is that I always need to be prepared because there will always be delays. It is not like I am planning to park the Sea King in July and I have a problem. I am comfortable flying the Sea King for the next five years. I did review this periodically, but right now, I can fly it for five years, and that gives me a measure of comfort. It gives some flexibility to ADM (Mat), PWGSC or the government to look at how we deal with the MHP issue and whether that is okay or not.

Faire appel aux militaires entraîne des économies. Je ne paie pas de prime de risque. J'évalue le risque et dans la mesure où cela ne met pas en danger la vie du personnel, nous essaierons de secourir les gens. Si vous faites appel à une société privée, il faut évaluer le risque et le montant qu'on est prêt à payer.

Il y a déjà eu des discussions à ce sujet, et il y en a encore. Je dirais que la privatisation serait beaucoup plus utile dans le cas de la recherche et sauvetage au sol et de ce que font les provinces plutôt que dans celui des activités de recherche et de sauvetage aériennes et maritimes de l'Aviation royale du Canada.

**Le sénateur Mitchell :** Général, pouvez-vous nous donner une idée de la proportion de femmes chez les pilotes et au sein de vos effectifs? Pouvez-vous nous dire si vous avez mis en place des mesures spéciales quelconques pour essayer d'augmenter ces pourcentages et pour favoriser l'accès des femmes à des postes supérieurs?

**Lgén Blondin :** Je n'ai pas apporté les chiffres; je pourrai vous les fournir. Je dirais que l'aviation a probablement le plus haut pourcentage de femmes de l'ensemble des Forces armées canadiennes, c'est-à-dire près de 25 p. 100.

Quant aux équipages de bord, on parle probablement de près de 10 p. 100 de femmes, et elles font un travail formidable.

**Le sénateur Mitchell :** Pour revenir à la question du Cyclone, nous sommes allés à Shearwater, en septembre. Encore une fois, on nous a dit qu'il y avait sur place deux appareils Cyclone, peut-être quatre. Nous avons pu les toucher, les regarder et nous sommes peut-être montés à bord, mais on ne peut les faire voler.

On nous a indiqué que cela allait se faire incessamment — nous pourrions en prendre possession à tout moment —, mais nous voici, sept ou huit mois plus tard, et tout est au point mort. À quel moment commencerez-vous à être préoccupé par le SMA(Mat)? Quand ce dossier sera-t-il réglé?

**Lgén Blondin :** Nous avons quatre hélicoptères à Shearwater. On m'informe que ce n'est qu'une question de jours ou de semaines avant qu'on puisse les utiliser pour l'entraînement. J'ai confiance que cela se fera bientôt.

Cela ne me préoccupe pas nécessairement. Selon mon expérience, il y a toujours des retards, et ce, pour tous les programmes ou pour toutes les flottes. Peu importe la flotte dont on parle, s'il n'y a pas de retard, c'est une exception. J'espère que ce sera le cas du Chinook, attendu cet été, mais on ne sait jamais.

Pour moi, ce que cela signifie, c'est que je dois toujours être préparé parce qu'il y aura toujours des retards. Ce n'est pas comme si j'avais prévu de retirer le Sea King du service en juillet et que je me retrouverais dans une situation problématique. Utiliser le Sea King pour les cinq prochaines années ne me pose pas problème. J'étudie la question régulièrement, mais actuellement, je peux l'utiliser pendant cinq ans et cela me donne une marge de manœuvre. Cela procure au SMA(Mat), à TPSGC ou au



For my end of it, I do not get involved in the negotiations, but I need to protect the readiness and capability. As it will be delayed, I am assuming and assuring that there is something to do the job. I am comfortable doing the job for the next five years.

**Senator Mitchell:** Will it come with simulators for training?

**Lt.-Gen. Blondin:** The MHP?

**Senator Mitchell:** The Cyclone.

**Lt.-Gen. Blondin:** The Cyclone, yes. It is coming with great simulation. The estimate I have with simulation with that fleet, if I can get that fleet flying, is that I will be able to do 50 per cent of my training in simulations. The qualifications and training to land on the deck of a ship will be done mostly in simulation.

**The Chair:** When you say you are comfortable for the next five years, does that mean access to a reduced number?

**Lt.-Gen. Blondin:** It means that I can maintain the present capability and number of helicopters that I have to do detachments on the ships. I can maintain that now, but there will be increased costs and I will do more maintenance. It is getting more and more difficult, but I still feel I have the capability to maintain the same readiness and capability I have now.

**The Chair:** That was part of the issue that was repeatedly expressed, that there are no parts available. They are kind of making them in the basement, as it were.

**Lt.-Gen. Blondin:** From my end, the estimate I have is that I can fly it.

**The Chair:** Okay. Is there more on this topic?

**Senator Lang:** I want to follow up on the Sea Kings. Perhaps you could clarify something for us. If the procurement goes ahead in respect to the Cyclones, my understanding is that there is a real demand for the Sea Kings — that there are companies out there that are prepared to purchase them and continue to run them; is that correct?

**Lt.-Gen. Blondin:** I would not know. I have no idea. Nobody approaches me asking me to sell the Sea Kings. That would be PWGSC.

**The Chair:** I think one of those distinctions we keep making in these discussions is that you put forward your requirements and your wish list, but you are not involved in the actual negotiations of the purchase.

**Lt.-Gen. Blondin:** Yes.

gouvernement une certaine latitude qui permet de voir comment nous gérons la question du PHM et de déterminer si cela convient ou non.

De mon côté, je ne participe pas aux négociations, mais je dois veiller à notre état de préparation et notre capacité. Puisque ce sera retardé, je présume que j'ai ce qu'il faut pour faire le travail et je m'en assure. Je suis sûr d'être en mesure de faire le travail au cours des cinq prochaines années.

**Le sénateur Mitchell :** Sera-t-il livré avec des simulateurs, pour l'entraînement?

**Lgén Blondin :** Le PHM?

**Le sénateur Mitchell :** Le Cyclone.

**Lgén Blondin :** Le Cyclone? Oui. Il y aura un excellent simulateur. Selon mon évaluation de la simulation pour cette flotte — si je peux arriver à utiliser cette flotte —, je pourrai faire 50 p. 100 de la formation en simulation. Les qualifications et la formation requises pour poser l'appareil sur le pont d'un navire se feront principalement en contexte de simulation.

**La présidente :** Lorsque vous dites que vous ne voyez aucun problème pour les cinq prochaines années, cela signifie-t-il que vous pourrez seulement en utiliser un nombre réduit?

**Lgén Blondin :** Cela signifie que je peux maintenir la capacité actuelle et le nombre d'hélicoptères déployés sur ces navires. Actuellement, je peux le maintenir, mais cela entraînera une augmentation des coûts et de l'entretien. C'est de plus en plus difficile, mais je crois toujours être en mesure de maintenir l'état de préparation et la capacité à leurs niveaux actuels.

**La présidente :** Cela fait partie des problèmes dont il est sans cesse question : les pièces ne sont pas disponibles. En quelque sorte, on les fabrique au sous-sol, pour ainsi dire.

**Lgén Blondin :** De mon côté, j'estime que je peux l'utiliser.

**La présidente :** Très bien. Y a-t-il d'autres questions à ce sujet?

**Le sénateur Lang :** Je veux revenir au Sea King. Vous pourriez apporter une précision. Si l'acquisition des appareils Cyclone se concrétise, je crois savoir que les appareils Sea King seront réellement recherchés. Il semble qu'il existe des entreprises prêtes à les acheter et à continuer de les utiliser. Est-ce exact?

**Lgén Blondin :** Je ne saurais répondre à la question; je n'en ai aucune idée. Personne ne me demande de vendre les hélicoptères Sea King. Cela relèverait de TPSGC.

**La présidente :** Je pense qu'une distinction que nous faisons constamment lors de ces discussions, c'est que vous présentez vos exigences et votre liste de souhaits, mais que vous ne participez pas aux négociations relatives à l'acquisition.

**Lgén Blondin :** Exactement.

**Senator Day:** I would like you to speculate a bit for us regarding your comment about improved career paths for Armed Forces personnel from the point of view of the announcement following the soldiers coming back from Afghanistan. There is a change in policy with respect to full-time reservists. We understand from an infantry point of view that full-time reservists may not be needed. However, they are definitely needed from an air force technician point of view. From our experience in visiting various bases, most recently Comox and Greenwood, we saw several full-time reservists working in important places in maintenance with respect to aircraft.

Are you contemplating some kind of new, improved career path that would allow some of these full-timers maybe to become regular force again but not be required to be moving around the way it normally has been the case in the past?

**Lt.-Gen. Blondin:** In my experience in the Canadian Armed Forces, in the 30 years I have been going from squadron to office, I have never had enough people to do the job; there has never been enough money to do the job. It has always been a challenge, and that has not changed. We are asking a lot of our people, and whatever number of people they have, they could use more.

When they have access to full-time reservists, it is not about reservists or full-time, it is just one more body I can use. If we are going to Afghanistan and we have an operational tempo that has increased, it is normal to use more reservists. I had to deploy people and I have to use reservists to cover behind. Certainly, the commanding officers and the people you have visited have appreciated having those because they came to depend on those people coming in, whether they were reservists or not.

We do this and we increase the number of people because we are in a high operational tempo, but this is what a reserve is supposed to be; when I need a reserve, I call on it. When I do not need it, I need to push it back and get back to a normal state where I am operating with the resources that I am supposed to be operating with.

This is where we are. The operational tempo has been reduced. For everyone that has full-time reservists, they do not want to get rid of them because they could use them. However, I need to get this back to a level that makes sense for me. For now, I cannot ask the next time I will be in the operational tempo to be able to have additional resources if I cannot get away from them when the need is no longer there.

**Le sénateur Day :** J'aimerais que vous formuliez des hypothèses au sujet de votre commentaire sur l'amélioration du cheminement de carrière du personnel des Forces armées canadiennes dans l'optique de l'annonce qui a été faite après le retour au pays des soldats qui sont allés en Afghanistan. Il y a un changement de politique en ce qui a trait aux réservistes à temps plein. Nous comprenons que dans l'infanterie, avoir des réservistes à temps plein n'est peut-être pas nécessaire. Cependant, du côté des techniciens de la Force aérienne, leur présence est absolument nécessaire. Lorsque nous avons visité diverses bases, dont Comox et Greenwood, récemment, nous avons vu plusieurs réservistes à temps plein travailler dans des secteurs importants de l'entretien des aéronefs.

Envisagez-vous d'offrir une sorte de nouveau cheminement de carrière amélioré qui permettra peut-être à certains de ces réservistes à temps plein d'intégrer de nouveau la force régulière sans être obligés de déménager, comme c'était normalement le cas dans le passé?

**Lgén Blondin :** Au cours de mon service dans les Forces armées canadiennes et des 30 années pendant lesquelles je suis passé successivement de l'escadron au bureau, je n'ai jamais eu suffisamment d'employés ou d'argent pour accomplir le travail exigé. Cela a toujours représenté un défi, et c'est toujours le cas. Nous demandons beaucoup à nos employés et, quel que soit l'effectif, il est toujours insuffisant.

Lorsque nos commandants ont accès à des réservistes à temps plein, il leur importe peu qu'ils soient réservistes ou qu'ils le soient à temps plein. Ce sont simplement d'autres travailleurs qu'ils peuvent employer. Si nous sommes déployés en Afghanistan et que le rythme de nos opérations augmente, il est normal que nous ayons recours à un plus grand nombre de réservistes. Il a fallu que je déploie des soldats et que j'emploie des réservistes pour assurer mes arrières. Les commandants et les gens que vous avez visités ont certainement apprécié le fait d'avoir accès à ces travailleurs, parce qu'ils ont commencé à compter sur leur participation, qu'ils soient réservistes ou non.

Nous augmentons nos effectifs parce que le rythme de nos opérations s'est accru. Voilà ce à quoi une réserve est censée servir; si j'ai besoin de réservistes, je fais appel à eux. Lorsque je n'ai plus besoin d'eux, je dois pouvoir les renvoyer pour revenir à la normale et recommencer à fonctionner avec les ressources dont je suis censé disposer.

Voilà où nous en sommes. Le rythme de nos opérations a diminué. Tous les commandants qui emploient des réservistes à temps plein ne veulent pas se débarrasser d'eux, parce qu'ils pourraient leur être utiles. Toutefois, je dois pouvoir ramener l'effectif à niveau qui, selon moi, est sensé. Si je ne peux pas renvoyer les réservistes lorsque je n'ai plus besoin de leurs services, je ne pourrai pas demander l'autorisation d'engager des ressources supplémentaires la prochaine fois que le rythme de mes opérations augmentera.

**Senator Day:** Therefore you are not contemplating any change in the basic career path. That was the comment you made, and I was giving you an opportunity to talk about some of the things that you might be doing in the future.

**Lt.-Gen. Blondin:** Not when you are considering the reservists. When we talk about the different career paths and being able to use people better, I am referring more to the full-time guys that I have.

We have a very specialized way of doing business in the air force. I have some pilots, engineers and logisticians. Logisticians do not command the air force; pilots command the air force. The engineers usually do not have the same openings for career later on because, again, AERE or engineers do not command the air force.

As much as operational experience is required to command, I would like to be able to open up the walls that we have created. I have some outstanding people that would be labelled with an engineer label or an accountant label. As soon as you use someone in operations and give them experience in operations, you end up with terrific leaders.

I would like to have a career path not necessarily closed in around the definition of an occupation but more around the requirement for the job and the expertise and experience you can get as you go through your career. If you have a very smart engineer who starts doing operations and gets some experience, why not use them? Why could he not become a leader of the air force the way pilots are?

**Senator Day:** Chief of the Air Force?

**The Chair:** Lt.-Gen. Blondin, we are out of time, but I will ask for a brief comment about smart defence, since it is something that has been discussed here. As General Lawson was discussing last week, it is difficult for Canada because the only country to whom we are geographically linked is the United States in that sense.

Is there opportunity for smart defence in air force operations?

**Lt.-Gen. Blondin:** What is the definition of “smart defence”?

**The Chair:** I guess we would say shared tasks where we would divvy up the responsibilities. That is what we do with NORAD and other things, but do you see any new opportunities there?

**Le sénateur Day :** Par conséquent, vous n'envisagez pas d'apporter des changements au cheminement de carrière de base. C'est ce que vous aviez dit, et je vous donnais l'occasion de parler de quelques-unes des mesures que vous pourriez prendre en ce sens dans les mois ou les années à venir.

**Lgén Blondin :** Pas en ce qui concerne les réservistes. Lorsque je parle d'offrir différents cheminements de carrière et d'être en mesure d'utiliser les gens plus intelligemment, je fais surtout allusion à mes employés à temps plein.

La force aérienne a une façon très particulière d'exercer ses activités. J'emploie des pilotes, des ingénieurs et des logisticiens. Ce ne sont pas les logisticiens qui commandent la force aérienne mais plutôt les pilotes. Plus tard dans leur carrière, les ingénieurs n'ont pas l'habitude d'avoir accès aux mêmes postes que les pilotes parce que, encore une fois, les officiers du G AÉRO, autrement dit les ingénieurs, ne commandent pas la force aérienne.

Même si l'expérience opérationnelle est indispensable au commandement, j'aimerais être en mesure de percer les cloisons que nous avons érigées. J'emploie des gens exceptionnels que l'on qualifierait d'ingénieurs ou de comptables. Aussitôt que l'on affecte des gens aux opérations et qu'on leur donne l'occasion d'acquérir de l'expérience dans ce domaine, on finit par obtenir des chefs formidables.

J'aimerais que les cheminements de carrière ne soient pas nécessairement définis en fonction des professions choisies, mais plutôt en fonction des exigences des postes occupés et de l'expérience qu'on peut acquérir tout au long de sa carrière. Si un ingénieur très intelligent commence à s'occuper des opérations et acquiert un peu d'expérience dans ce domaine, pourquoi ne pas faire appel à lui? Pourquoi ne pourrait-il pas devenir le commandant de la force aérienne, tout comme les pilotes?

**Le sénateur Day :** Le chef de la force aérienne?

**La présidente :** Lieutenant-général Blondin, le temps qui nous était imparti est écoulé, mais je vais vous demander de formuler de brèves observations concernant la défense intelligente, étant donné que c'est un sujet qui a été abordé ici. Comme le général Lawson le disait la semaine dernière, la situation du Canada est difficile, parce qu'à cet égard, les États-Unis sont le seul pays auquel nous sommes géographiquement liés.

Les opérations de la force aérienne se prêtent-elles à la défense intelligente?

**Lgén Blondin :** Comment définissez-vous la « défense intelligente »?

**La présidente :** Je suppose que nous dirions que cela consiste à se partager les tâches et à répartir les responsabilités. C'est ce que nous faisons dans le cadre de NORAD et dans d'autres cas. Toutefois, voyez-vous de nouvelles possibilités d'y avoir recours en ce moment?

**Lt.-Gen. Blondin:** Again, it is something that is being discussed. The Europeans are really looking at getting away from a single capability, so someone could concentrate and be an expert in one, and we combine them. However, Afghanistan is a good example of what happens when it is time to go into operation. Even if we called it NATO, there were only a few countries that went there to do an operation. You either have the stuff you need for the operation or you do not. If the operation has been built without Chinook capability because when I go to war someone else will provide it for me, it will be a problem if we get to Afghanistan and it is not there.

It is always how to balance your needs when you live within alliances. Canada has done a good job because we have spent the last 50 years working within alliances. We have tried stuff, getting rid of Chinooks, and now we are in a position where we know what Canada needs. Now we have to determine if that would be good enough for us to go on operations in the future.

**The Chair:** Thank you very much for your comments. You have been very direct and frank with us today, and we appreciate that.

Lieutenant-General Yvan Blondin, Commander of the Royal Canadian Air Force — no longer that new, you have been there since the fall — I want to thank you as well as an honorary colonel in the air force. We are very proud to see the level and quality of leadership that is emerging in the Canadian Armed Forces. Thank you very much for being here.

Honourable senators, we have invited our next guest to tell us a little about bit the annual northern and Arctic exercise referred to as Operation NANOOK. You see mention of it on your television screens over the summer period and it is always fascinating. Major-General Richard Foster has a larger responsibility as Deputy Commander, now continental, within the new Canadian Joint Operations Command.

For those who are wondering, we used to have two systems, one that looked after the home events and one that looked after the away events. That has now been combined and General Foster has moved from Canada Command into this new role.

Trained as a mechanical engineer, General Foster became a pilot and then a pilot instructor before flying with three CF-18 squadrons over 17 years at Cold Lake, Bagotville and also part of NATO's operation allied force in Kosovo. General Foster was wing commander of 15 Wing at Moose Jaw, Saskatchewan, home of the Canadian Forces flying training school and, of course, the

**Lgén Blondin :** Encore une fois, c'est une question qui fait l'objet de discussions. Les Européens cherchent vraiment à éviter d'avoir une seule capacité. Par conséquent, chaque pays pourrait se concentrer sur un domaine dans lequel il deviendrait expert, et nous pourrions combiner ces capacités. Toutefois, l'Afghanistan est un bon exemple de ce qui se produit lorsqu'il est temps de passer à l'action. Même si nous appelons l'organisation l'OTAN, seulement quelques pays se sont rendus là-bas pour participer aux opérations. Soit vous avez tout le matériel dont vous avez besoin pour mener les opérations, soit vous ne l'avez pas. Si des hélicoptères Chinook n'ont pas été prévus pour la mission parce que, lorsque nous partons en guerre, quelqu'un d'autre nous fournit ce service de transport, nous serons dans le pétrin si ce service n'est pas disponible à notre arrivée en Afghanistan.

Lorsqu'on travaille avec des alliés, il faut toujours trouver un moyen d'équilibrer les besoins. Le Canada se débrouille bien à cet égard, parce que nous avons passé les 50 dernières années à collaborer avec des alliés. Nous avons fait quelques essais, comme celui de se débarrasser des hélicoptères Chinook, et maintenant nous avons atteint le stade où nous savons ce dont le Canada a besoin. Il ne nous reste plus qu'à déterminer si ce matériel sera suffisamment performant pour nous permettre de mener des opérations dans les années à venir.

**La présidente :** Je vous remercie infiniment de vos observations. Vous avez été très franc et direct avec nous, et nous vous en sommes reconnaissants.

Lieutenant-général Yvan Blondin, vous êtes non seulement commandant de l'Aviation royale canadienne — une nomination qui n'est plus tellement nouvelle, puisque vous occupez ce poste depuis l'automne —, mais aussi colonel honoraire de la force aérienne, et je tiens à vous remercier également à ce titre. Nous sommes très fiers d'observer le niveau et la qualité de la direction qui émane depuis peu des Forces armées canadiennes. Merci beaucoup d'être venu.

Honorables sénateurs, nous avons invité notre prochain témoin à nous décrire un peu l'exercice mené tous les ans dans l'Arctique, qui est connu sous le nom d'opération Nanook. On voit cet exercice mentionné sur nos écrans de télévision pendant l'été, et il suscite toujours une certaine fascination. En tant que commandant adjoint (continental) du Commandement des opérations interarmées du Canada, le major-général Richard Foster assume une plus grande responsabilité.

Pour ceux qui s'interrogent, je préciserais que deux systèmes existaient auparavant : un qui s'occupait des événements intérieurs, et un autre qui gérait les événements extérieurs. Ils ont maintenant été combinés, et le général Foster est passé du Commandement Canada à ce nouveau rôle.

Après avoir reçu une formation d'ingénieur mécanicien, le général Foster est devenu pilote, puis instructeur de pilotes, avant de faire partie, pendant 17 ans, de trois escadrons de CF-18 à Cold Lake, à Bagotville ainsi qu'au Kosovo dans le cadre de l'opération Force alliée de l'OTAN. Le général Foster a été commandant de la 15<sup>e</sup> escadre de Moose Jaw, en Saskatchewan,

Snowbirds. His staff tours include Directorate of the Air Requirements in Ottawa, Special Assistant to the Vice Chief of the Defence Staff, and at 1 Canadian Air Division in Winnipeg as Deputy Commander Force Generation.

General Foster was appointed Chief of Staff, Canada Command in 2011 and then became Deputy Commander in 2012 when Canadian Joint Operations Command, as I said, was stood up absorbing Canada Command. He was promoted to Commander Continental.

Welcome and thank you for being here. I gather you have some opening remarks?

[Translation]

**Major-General Richard D. Foster, Deputy Commander (Continental), Canadian Joint Operations Command, National Defence:** Madam Chair, the Canadian Armed Forces are ready to do in the North what we do in the rest of Canada, that is, to respond, in a supporting role, to a wide variety of scenarios, ranging from natural disasters to illegal activities.

We need to be able to respond quickly and effectively when called upon to assist, because, when it is beyond the capacities of our partners to respond, the Canadian Armed Forces' unique capabilities can make all the difference.

[English]

The challenges in our North are complex, and the Canadian Armed Forces are working successfully and in an integrated fashion as part of a whole-of-government process to address them, but I want to stress that the Canadian Armed Forces are not the lead.

In the North, as anywhere else in the country, we work in a supporting role with our whole-of-government partners to assist when required in addressing threats and hazards under the pillars of safety and security.

[Translation]

Naturally, all of this collaboration among and between different stakeholders, whether with government departments both federal and territorial or with northern communities, needs to be practiced and tested regularly in order to remain effective, in order to properly serve Northerners as well as to protect and promote Canadian sovereignty.

That is why the Canadian Armed Forces conduct a series of yearly northern exercises, of which Operation NANOOK is the centerpiece.

qui est aussi le port d'attache de l'école de formation des pilotes des Forces canadiennes et des Snowbirds, bien entendu. Les postes d'état-major qu'il a occupés comprennent celui d'adjoint spécial au vice-chef d'état-major de la Défense responsable de la Direction — Besoins en ressources aériennes, à Ottawa, ainsi que celui de commandant adjoint — mise sur pied de la force de la 1<sup>re</sup> Division aérienne du Canada.

Le général Foster a été nommé au poste de chef d'état-major — Commandement Canada en 2011, puis à celui de commandant adjoint du Commandement des opérations interarmées du Canada lorsque, comme je l'ai indiqué, il a été mis sur pied en 2012. Depuis, il a été promu commandant (continental).

Soyez le bienvenu. Je vous remercie d'être venu. Je crois comprendre que vous avez préparé une déclaration préliminaire?

[Français]

**Major-général Richard D. Foster, commandant adjoint, (Continental), Commandement des opérations interarmées du Canada, Défense nationale :** Madame la présidente, les Forces armées canadiennes sont prêtes à accomplir dans le Nord ce qu'elles font dans le reste du Canada, c'est-à-dire intervenir — en jouant un rôle d'appui — dans un large éventail de situations, qu'il s'agisse de catastrophes naturelles ou d'activités illicites.

Nous devons être en mesure de réagir rapidement et efficacement lorsque nous faisons appel à notre aide, car dans les cas où nos partenaires n'ont pas les capacités requises, les capacités particulières des Forces armées canadiennes peuvent faire toute la différence.

[Traduction]

Les défis dans le Nord sont complexes et, pour s'y attaquer, les Forces armées canadiennes travaillent efficacement et de façon intégrée dans le cadre d'un processus pangouvernemental qui, je tiens à le souligner, n'est pas dirigé par celles-ci.

Dans le Nord, tout comme ailleurs dans le pays, notre rôle consiste à appuyer nos partenaires de l'ensemble du gouvernement et à les aider, au besoin, à éliminer les menaces et les dangers, en respectant les piliers que sont la sécurité et la protection.

[Français]

Bien entendu, la collaboration entre les différents intervenants, que ce soit entre les ministères fédéraux et territoriaux ou des collectivités du Nord, doit s'exercer et être mise à l'épreuve périodiquement afin d'en assurer l'efficacité dans le but de servir convenablement les habitants du Nord, tout en protégeant et en promouvant la souveraineté du Canada.

C'est la raison pour laquelle les Forces armées canadiennes mènent chaque année une série d'exercices dans le Nord, dont l'opération Nanook est la pièce maîtresse.

[English]

We have conducted Operation NANOOK every summer since 2007. Each year, in support of the government's northern strategy, Operation NANOOK provides a visible Canadian Armed Forces presence in the Arctic and demonstrates Canada's ability to respond to emergencies in the region. It is an excellent way to improve the Canadian Armed Forces' capabilities in the North; to enhance interdepartmental coordination with our partners in the region, be it the Coast Guard, Environment Canada, Public Safety or the RCMP; and to improve interoperability and understanding with our international allies and partners in the Arctic, such as the United States and Denmark.

More than 1,200 men and women in uniform took part in Op NANOOK 12 last August. It involved all three elements of the Canadian Armed Forces — army, navy and air force — as well as the Canadian Rangers, and it marked the largest participation of Canadian Armed Forces personnel in the operation's history.

Last year's operation was conducted in two distinct locations — in the Western Arctic in and around Inuvik and Tsiigehtchic, Northwest Territories; and in the Eastern Arctic in the Hudson Strait, Hudson Bay and its littoral area, including Churchill, Manitoba.

Throughout Operation NANOOK, we conducted continuous engagement with local government and civil society; and by doing so, we improved our relationships with communities in the North and increased the cultural awareness of our sailors, soldiers and air personnel.

The Canadian Armed Forces are doing preparatory work for this year's iteration of Operation NANOOK. This year's operation will again exercise the Canadian Armed Force's ability to work with whole-of-government partners on a disaster relief operation and expand Arctic sovereignty patrols. As we devise the final scenario for Operation NANOOK, one thing is clear: We will continue to feature significant whole-of-government involvement, continue to invite other government departments to meaningfully influence exercise scenarios with a view to building our collective capacity to address northern issues in a synchronized manner and continue to take our cue from northerners, on whose unique knowledge and expertise we inherently rely.

[Translation]

Madam Chair, for decades now, the Canadian Armed Forces have developed knowledge, partnerships and capabilities in the north.

[Traduction]

Depuis 2007, l'opération Nanook a lieu chaque été. Chaque année, afin d'appuyer La Stratégie pour le Nord du gouvernement, les Forces armées canadiennes profitent de l'opération Nanook pour assurer une présence visible dans l'Arctique et montrer que le Canada est capable d'intervenir en cas d'urgence dans la région. C'est une excellente façon d'accroître les capacités de commandement et de contrôle des Forces armées canadiennes dans le Nord, de renforcer la coordination interministérielle et intergouvernementale avec nos nombreux partenaires gouvernementaux de la région qu'il s'agisse de la Garde côtière, d'Environnement Canada, de Sécurité publique Canada ou de la Gendarmerie royale du Canada, ainsi que d'améliorer l'interopérabilité avec nos alliés et partenaires internationaux dans l'Arctique, notamment les États-Unis et le Danemark, et d'accroître notre compréhension mutuelle.

Plus de 1 200 militaires ont participé à l'opération Nanook de 2012 en août dernier. Les trois éléments des Forces armées canadiennes — soit l'armée, la marine et la Force aérienne — ainsi que les Rangers canadiens y étaient représentés, et il s'agissait de la plus importante participation du personnel des Forces armées canadiennes depuis les débuts de l'opération.

L'année dernière, l'opération a eu lieu à deux endroits distincts : dans l'ouest de l'Arctique, soit à Inuvik et à Tsiigehtchic, dans les Territoires du Nord-Ouest; et dans l'est de l'Arctique, soit dans le détroit d'Hudson, dans la baie d'Hudson et sur son littoral, y compris à Churchill, au Manitoba.

Tout au long de l'opération Nanook, nous avons entretenu la coopération avec les gouvernements locaux et la société civile. Et ce faisant, nous avons consolidé nos relations avec les collectivités du Nord et favorisé la sensibilisation à la culture chez nos marins, nos soldats et nos aviateurs.

Les Forces armées canadiennes préparent actuellement l'opération Nanook de 2013. Une fois de plus, l'exercice permettra aux Forces armées canadiennes de mettre en pratique leur capacité de collaborer avec leurs partenaires de l'ensemble du gouvernement à une opération de secours aux sinistrés et à de vastes patrouilles d'affirmation de la souveraineté du Canada dans l'Arctique. Nous sommes en train de mettre au point les scénarios finals de l'opération Nanook, et une chose est certaine : nous allons continuer d'accorder une place importante à la participation pangouvernementale, continuer d'inviter les autres ministères à exercer une influence réelle sur la planification des scénarios dans le but de renforcer notre capacité collective à résoudre les problèmes dans le Nord de manière synchronisée et continuer de nous inspirer des résidents du Nord, car leurs connaissances et leur expertise uniques nous sont essentielles.

[Français]

Madame la présidente, depuis des décennies, les Forces armées canadiennes ont acquis des connaissances, développé des capacités et établi des partenariats dans le Nord.

This makes us especially suited to support the government's priorities in the north and bring valuable contributions to our Arctic security.

The success of the Canadian Armed Forces in conducting large-scale joint operations in the north such as Operation Nanook 2012 is a testament to their training, professionalism and capacity to perform in one of the most isolated regions of the world.

I am pleased to answer your questions at this time.

[*English*]

**The Chair:** Thank you very much. We will begin our questioning and get into, I hope, some more detail on what you are planning for next summer.

**Senator Dallaire:** General, I am looking at the capabilities that are resident in the North versus the capabilities that are brought in for periods of time to be exercised and those experiences then being brought back down south. I am wondering if there is in National Defence, DND, a document that has made the trade-off of keeping more capability in the North, as in the 1987 white paper where they were planning to put a base at Arctic Bay with permanent army, navy and air forces. You have the F-18 advanced airfields and so on.

Do you have such a document that talks about the trade-off between keeping a certain level of capability up there above what is there now with Northern Command and the training and moving of forces from south to north?

**Maj.-Gen. Foster:** Thank you for the question. It is an interesting one you pose. We want to be able to continue to operate effectively in the North, and we want to be able to project effectively within about 24 hours.

We have been up in the North, as you are well aware, for many years, and we already have much infrastructure in place, whether with NORAD through our FOLs or even just operating with our Ranger communities that are spread throughout the entire North. We are currently looking at the best way to continue to operate in the North to leverage those existing capabilities and to ensure that we do exactly as you suggest, maximize our ability to move up there rapidly while minimizing the cost in terms of conducting operations or exercises.

For example, we have worked on identifying fuel caches so that if our aircraft are flying up there, they can access them. Another is a scenario wherein we have equipment that is pre-positioned so

Elles sont donc particulièrement bien placées pour appuyer les priorités du gouvernement dans le Nord et contribuer efficacement à la sécurité de l'Arctique canadien.

Le succès obtenu par les Forces armées canadiennes lors d'opérations interarmées à grande échelle menées dans le Nord, telles que l'opération Nanook 2012, témoigne de la qualité de leur entraînement, de leur professionnalisme, et de leur capacité d'exécuter leur travail dans les régions les plus reculées de notre pays et du monde.

Je serai heureux de répondre maintenant à vos questions.

[*Traduction*]

**La présidente :** Merci beaucoup. Nous allons commencer à vous poser des questions et à entrer, je l'espère, un peu plus dans les détails des opérations que vous planifiez pour l'été prochain.

**Le sénateur Dallaire :** Général, j'examine les capacités qui existent dans le Nord, et je les compare à celles qui sont transférées là-bas pendant certaines périodes pour participer aux exercices et qui sont renvoyées dans le Sud, après avoir acquis de l'expérience. Je me demande si le ministère de la Défense nationale a rédigé un document dans lequel il analyse les avantages et les inconvénients de maintenir des capacités plus importantes dans le Nord, comme il l'a fait dans le livre blanc de 1987, livre dans lequel il indiquait qu'il planifiait d'établir une base à Arctic Bay, qui disposerait en permanence de combattants de l'armée, de la marine et des forces aériennes. Vous disposez de terrains d'aviation avancés pour les F-18, et cetera.

Avez-vous un document de ce genre qui traite des avantages et des inconvénients de maintenir là-bas un certain niveau de capacités, en plus de ce qui est prévu en ce moment par le Commandement du Nord, et qui les compare à ceux de déménager des forces du sud au nord pour les former?

**Mgén Foster :** Je vous remercie de votre question. Elle pique mon intérêt. Nous voulons être en mesure de fonctionner efficacement dans le Nord et de projeter des opérations avec efficacité en 24 heures.

Comme vous le savez pertinemment, nous exerçons nos activités dans le Nord depuis de nombreuses années, et nous avons déjà établi là-bas de nombreuses infrastructures, que ce soit pour collaborer avec NORAD à nos emplacements d'opérations avancés ou simplement pour appuyer nos communautés de Rangers qui sont disséminées dans le Grand Nord en entier. Nous cherchons en ce moment le meilleur moyen de continuer d'exercer nos activités dans le Nord de manière à tirer parti de nos capacités existantes, et de garantir que nous faisons exactement ce que vous suggérez, c'est-à-dire maximiser notre capacité de déployer rapidement nos forces là-bas, tout en minimisant les coûts qu'entraînent les opérations et les exercices.

Par exemple, nous nous sommes employés à découvrir des réserves de carburants là-bas, de sorte que, si nous envoyons nos avions dans la région, nos forces puissent y avoir accès. Un autre

that we can get to it relatively quickly if we have to deal with a major disaster that occurs in the North. Those are two examples of how we are trying to leverage logistic capability in the North.

**Senator Dallaire:** General, because it is so significant in the Canada First Defence Strategy document, could the committee perhaps receive a non-classified — we are not allowed classified material; I do not know how we will do oversight — but could you provide a non-classified estimate that may have been done in looking at the projection of capabilities in the North and what would meet the requirement and the trade-off with moving stuff from the south to north, if that exists?

**Maj.-Gen. Foster:** We would be happy to provide you with what we have.

**Senator Dallaire:** Let me pose to you the Attawapiskat scenario, where an isolated area or a group of people, small village or something, falls under significant hard times and requires emergency capability. The idea was floated around that with the infrastructure in such rough shape up there, particularly in the Aboriginal communities, there was an idea of establishing a mix of Aboriginal and southern personnel, be they Rangers and forces, into a more permanent Canadian northern corps of engineers, like the Americans have, which would continuously be working in the North, in Arctic engineering and so on, and be continuously upgrading, working, maintaining and being available for these crises, having that sort of capability available in the North. Has anything been looked at in regards to the hard infrastructure needs of the general population up there and whether we could be more responsive and gain more experience with being engaged in that?

**Maj.-Gen. Foster:** With operations in the North, our job is to support other government departments in providing safety and security for Canadians who are living there. Because we have the capacity to do so logistically more than other government departments now, we are looking, as I said before, at our ability to operate effectively and quickly by determining in which locations we should pre-position material and logistic equipment in order to get to places like Attawapiskat rapidly.

We have not sat down and looked at each individual community to decide what their requirements are, and I do not think that is necessarily a Canadian Forces requirement to do so. We are working with other government departments to look at how we might leverage each other's capabilities and partner with them. A good example is in Resolute Bay with the Polar Continental Shelf Program, where we have partnered with NRCan in using their facility to develop the Arctic Training Centre. There are perhaps opportunities down the road, if we

sécenario consisterait à entreposer à l'avance du matériel là-bas, afin que nous puissions en prendre possession assez rapidement s'il nous fallait remédier à une catastrophe majeure dans le Nord. Voilà deux exemples de la façon dont nous nous efforçons de tirer parti de la capacité logistique dont nous disposons dans le Nord.

**Le sénateur Dallaire :** Général, étant donné que cette question revêt une grande importance dans la Stratégie de défense « Le Canada d'abord », pourriez-vous remettre au comité un document non classifié — nous ne sommes pas autorisés à examiner des documents classifiés, et je ne comprends pas comment nous pourrions exercer une surveillance de cette façon — dans lequel on estime les capacités qui seront requises dans le Nord pour satisfaire aux besoins et l'on examine les avantages et les désavantages de déménager des ressources du sud au nord, si un tel document existe?

**Mgén Foster :** C'est avec plaisir que nous vous fournirons les documents dont nous disposons.

**Le sénateur Dallaire :** Permettez-moi de vous exposer le scénario d'Attawapiskat, c'est-à-dire celui d'une région, d'un petit village ou d'un groupe de gens isolés qui traverse des périodes difficiles et qui a besoin d'une capacité d'urgence. Étant donné que les infrastructures là-bas sont en très mauvais état, en particulier dans les collectivités autochtones, quelqu'un a lancé l'idée d'établir des équipes composées d'Autochtones et de gens du sud, qui feraient peut-être partie des Rangers et des forces, et d'intégrer ces équipes dans un corps du génie du Nord canadien à caractère plus permanent, comme celui que les Américains ont établi. Ce corps travaillerait constamment dans le Nord et se consacrerait à des tâches liées à l'Arctique. Il entretiendrait et moderniserait régulièrement les infrastructures et se tiendrait prêt en cas de crises dans le Nord. Des solutions ont-elles été envisagées pour répondre aux besoins de l'ensemble de la population du Nord en matière d'infrastructure, et nous sommes-nous demandé si nous pourrions être plus sensibles à leurs besoins et, ce faisant, acquérir plus d'expérience à cet égard?

**Mgén Foster :** En ce qui concerne nos opérations dans le Nord, nous sommes chargés d'aider les autres ministères à assurer la sécurité des Canadiens qui vivent là-bas. Comme je l'ai mentionné auparavant, étant donné que d'un point de vue logistique, nous sommes mieux placés pour le faire en ce moment que les autres ministères, nous analysons notre capacité de fonctionner efficacement et rapidement là-bas, en déterminant les endroits où nous devrions entreposer à l'avance du matériel logistique afin d'être en mesure d'atteindre promptement des collectivités comme Attawapiskat.

Nous ne nous sommes pas attardés à analyser les besoins de chaque collectivité, et je ne crois pas que cette responsabilité incombe nécessairement aux Forces canadiennes. En collaboration avec d'autres ministères, nous examinons la façon dont nous pouvons faire équipe et tirer parti des capacités des uns et des autres. Les installations construites à Resolute Bay pour le Programme du plateau continental polaire en sont un excellent exemple. Nous avons établi un partenariat avec RNCan afin d'être en mesure de les utiliser pour mettre sur pied le Centre de



were approached by other departments responsible for communities in the North, where we might be able to help them as we develop our infrastructure to support our needs at the same time.

**Senator Lang:** In your opening comments you referred to Operation NANOOK. I believe the chair referred to it as well. I would like to hear what your program is for this coming year. Have you finalized it? If so, what is planned for the coming summer months?

**Maj.-Gen. Foster:** Actually, Op NANOOK 13 is turning out to be an exciting event for us. I think it is the first time we have had complete, total buy-in by the municipal and provincial governments in the Yukon. In fact, I was talking to the Premier of Yukon and the Mayor of Whitehorse, and they were ecstatic we were going to come up there and help them figure out how they would best evacuate their city if they were ever threatened by a forest fire. That shows you how we are operating with the other government departments and with the provinces in determining what their concerns are in terms of safety and security.

We thought in the Yukon originally that the program would be based on an earthquake scenario because there is a fault line up through Dawson. They came back and said, “No, we are actually concerned about the forest around Whitehorse and a similar incident that happened in the Great Slave Lake area, where I do not think we would be able to evacuate our people quickly enough.” We set up this particular Op NANOOK to do just that. The RCMP and the community will be the lead. We will rapidly deploy a force up to provide security and to assist that community to evacuate in a timely manner in the event of a forest fire.

They also want to look at the protocols they have with Alaska to see if they can learn lessons in dealing between a province and a state in terms of their proximity. We would also look at working with our U.S. allies, perhaps Joint Task Force Alaska, in terms of determining with a tabletop exercise how we might work together in that kind of scenario.

The other aspect of Op NANOOK 13 is that we are looking at Arctic sovereignty patrols in Resolute Bay, again working with Environment Canada, using a law enforcement scenario where we would provide assistance due to a poaching scenario. We would provide a patrol that would go out, where our officers would be delegated as peace officers in support of the RCMP in that regard.

Those are two very exciting scenarios that demonstrate our interoperability with other government departments and our ability to provide support to other government departments.

**Senator Lang:** That is very good news for Yukon, specifically the city of Whitehorse, because there is a real threat there with respect to the possibility of a forest fire getting out of control. Where we are situated and how the winds blow can have a

formation de l’Arctique. Si d’autres ministères responsables des collectivités du Nord s’adressent à nous, il se peut que, plus tard, nous soyons en mesure de leur venir en aide, tout en développant les infrastructures requises pour répondre à nos besoins.

**Le sénateur Lang :** Dans vos remarques liminaires, vous avez fait allusion à l’opération Nanook. Je crois que la présidente en a fait autant. J’aimerais connaître votre programme pour l’année qui vient. Y avez-vous mis la dernière main? Dans l’affirmative, que prévoit-on pour l’été?

**Mgén. Foster :** En fait, l’opération Nanook 13 se révèle être pour nous un événement stimulant. Je pense que c’est la première fois que nous rallions entièrement les administrations municipales et le gouvernement territorial du Yukon à notre cause. Lorsque j’ai parlé au leader du Yukon et au maire de Whitehorse, ils étaient très enthousiastes à l’idée que nous nous rendions là-haut pour les aider à trouver la meilleure façon d’évacuer leur ville en cas d’incendie de forêt. Cela vous montre comment nous fonctionnons avec les autres ministères et les provinces pour déterminer ce qui les préoccupe sur le plan de la sûreté et de la sécurité.

Nous avons pensé à l’origine qu’au Yukon, le programme serait fondé sur un scénario en cas de tremblement de terre, car il y a une ligne de faille qui traverse Dawson. Ils nous ont dit « Non, ce qui nous préoccupe vraiment, c’est la forêt qui entoure Whitehorse et un incident semblable qui est survenu dans la région du Grand lac des Esclaves, où nous pensons qu’il nous serait impossible d’évacuer la population à temps ». Nous avons expressément organisé cette opération Nanook à cette fin. La GRC et la collectivité en seront responsables. Nous déploierons rapidement une équipe pour sécuriser le périmètre et aider la collectivité à évacuer la ville rapidement en cas d’incendie de forêt.

Ils veulent aussi examiner les protocoles qui ont été signés avec l’Alaska pour voir s’ils peuvent tirer des leçons de la coopération entre une province et un État à proximité. Nous envisagerions aussi de travailler avec nos alliés américains, peut-être la force opérationnelle interarmées Alaska, pour déterminer au moyen d’un exercice de simulation comment nous pourrions collaborer dans ce type de scénario.

L’autre aspect de l’opération Nanook 13 est que nous envisageons d’effectuer des patrouilles pour affirmer notre souveraineté dans l’Arctique à la Baie Resolute, encore une fois de concert avec Environnement Canada, et que nous utiliserions un scénario d’application de la loi dans lequel nous offririons une aide en cas de braconnage. Nous formerions une patrouille d’officiers délégués comme agents de la paix pour seconder la GRC à cet égard.

Il s’agit de deux scénarios stimulants qui montrent notre interoperabilité avec d’autres ministères et notre capacité de les appuyer.

**Le sénateur Lang :** C’est une très bonne nouvelle pour le Yukon, en particulier pour la ville de Whitehorse, car la menace d’un incendie de forêt incontrôlable y est très réelle. L’emplacement de la ville et la direction du vent peuvent avoir

devastating result for the community, and surrounding communities for that matter. We look forward to being involved in that in the summer.

Moving to another area, please update the committee on the following: Significant commitments have been made to the North on facilities and capital assets across the North. Could you update us on the Canadian Forces Arctic Training Centre? Also, how are things proceeding in the area of Nanisivik and any other area, and what is happening with regard to the DEW Line?

**Maj.-Gen. Foster:** I am not responsible for all of those projects, but I can give you some specifics on the Arctic Training Centre. As I said before, it is a great partnership between us and NRCan, leveraging their Polar Continental Shelf Program. By this summer, we will have a facility for about 140 personnel. The air force, the army and the navy will send their personnel up there to get trained on how to survive in the North and how to conduct themselves in the North.

This will come to fruition this summer and it will be managed by the army. Of course, Joint Task Force (North), which works for the Joint Operations Command, will provide the support to ensure that the way in which we work with the provinces is appropriate.

Nanisivik is ongoing. I am looking forward to seeing that come to fruition, because our ships operating in the North do need access to POL, or fuel, as it is a long way to go. In terms of a specific timeline, the RCN would be better able to answer that.

**Senator Day:** I think I understand some of the points that are being made by Senator Lang's questions. In the past there has been activity outside of Operation NANOOK. That is one big operation, but many other activities go on throughout the year. You are indicating that that continues, I believe. One of those is the winter survival activity that the air force used to conduct in the North. Is that kind of activity continuing outside of this big operation that we have been talking about?

**Maj.-Gen. Foster:** Thank you for the question. First, Op NANOOK is only one activity that we conduct in the North. This February I had the opportunity to deploy to Moosonee in northern Ontario. Joint Task Force (Central) deployed about 1,200 troops there and they simulated an air disaster. The relationship they built with the community and the lessons they learned with the Rangers were outstanding.

About a week later I had the opportunity to go to Schefferville, Quebec. The engineers built a runway on the lake. It was amazing to see them building a large hockey rink in the middle of a lake and then to see a C-130 land on it. They had about 54 to 57 inches.

des effets dévastateurs sur la collectivité et les collectivités environnantes, en fait. Nous nous réjouissons à la perspective de participer à cette initiative à l'été.

Passons à un autre sujet. Pourriez-vous nous donner une mise à jour concernant les engagements importants qui ont été pris à l'égard des installations et des immobilisations dans le Nord? Pourriez-vous nous dire ce qu'il en est du Centre d'entraînement des Forces canadiennes dans l'Arctique? En outre, comment les choses avancent-elles dans la région de Nanisivik et ailleurs, et que se passe-t-il avec le réseau d'alerte avancé?

**Mgén. Foster :** Je ne suis pas responsable de tous ces projets, mais je peux vous donner des précisions concernant le Centre d'entraînement dans l'Arctique. Comme je l'ai dit, c'est un grand partenariat entre nous et RNCan, dans le cadre de son Étude du plateau continental polaire. D'ici à cet été, nous aurons une installation pouvant accueillir 140 personnes. La force aérienne, l'armée de terre et la marine enverront du personnel là-bas pour les entraîner à survivre et à savoir se comporter dans le Nord.

Ce projet se concrétisera cet été et il sera géré par l'armée. Bien entendu, la Force opérationnelle interarmées pour le Nord, qui collabore avec le Commandement des opérations interarmées, offrira un soutien pour veiller à ce que notre façon de travailler avec les provinces soit appropriée.

Nanisivik est en cours. J'ai hâte que le projet se concrétise, car nos navires qui se trouvent dans le Nord ont besoin d'avoir accès à un port de chargement, ou à du carburant, car c'est loin. Pour ce qui est de l'échéancier précis, la MRC serait mieux placée pour vous répondre.

**Le sénateur Day :** Je pense que je comprends certains des points que les questions du sénateur Lang ont soulevés. Par le passé, il y a eu des activités en dehors de l'opération Nanook. C'est une grande opération, mais bien d'autres activités se déroulent au cours de l'année. Vous dites que cela se poursuit, je crois. Il y a, entre autres, l'activité de survie en hiver que la force aérienne avait coutume de mener dans le Nord. Est-ce que ce type d'activité se poursuit en dehors de cette grande opération dont nous avons parlé?

**Mgén. Foster :** Merci d'avoir posé la question. Premièrement, l'opération Nanook est seulement l'une des activités que nous menons dans le Nord. En février, j'ai eu l'occasion d'aller à Moosonee dans le Nord de l'Ontario. La Force opérationnelle interarmées du Centre a déployé environ 1 200 soldats là-bas, et ils ont fait une simulation de catastrophe aérienne. La relation qu'ils ont tissée avec la collectivité et les leçons qu'ils ont tirées de leur expérience avec les Rangers ont été exceptionnelles.

Environ une semaine plus tard, j'ai eu l'occasion d'aller à Schefferville, au Québec. Les ingénieurs ont construit une piste sur le lac. C'était extraordinaire de les voir construire une grande patinoire au milieu d'un lac et d'ensuite y voir atterrir un C-130. Ils avaient entre 54 et 57 pouces.

At the same time, General Richard Giguère took the liberty of inviting all the Rangers from the northern part of Quebec to come together at Schefferville at the same time during this northern exercise and share experiences. It is amazing what you learn from these individuals in terms of their ability to provide services for forces when operating in the North and what they can teach us about survival skills.

I always worried that when our forces went up North they might not be getting good food. Then I met the sergeant from the Rangers who was cooking them caribou and providing them with a great quantity of Arctic char and other fish, and then I did not feel so sorry for them anymore.

To answer your question, there are two other major exercises, NUNAKPUT and NUNALIVUT, ongoing in the North on a yearly basis. NUNAKPUT is a sovereignty exercise carried out in the High Arctic, normally in the April time frame. This will be done this year in Resolute Bay. Last year it was done on the northeastern shoals of the Arctic Archipelago. NUNALIVUT is a sovereignty exercise along the Mackenzie River delta.

There is quite a lot of activity ongoing in the North. In addition to looking at how we conduct operations in the North and where to best put our logistical supplies in order to accomplish that, we are going to start to better synchronize exercises conducted across the North to leverage both our ability to put logistical supplies up there to be able to conduct operations in the North in the future and, at the same time, to maximize our efforts with our exercises.

**Senator Day:** When you say “sovereignty in the North,” I think of someone going out in a kayak and putting a flag on Hans Island to keep the Greenlanders away, or someone in a submarine dropping a flag on the ocean floor at the North Pole. Those are not the kinds of sovereignty activities that we are talking about, but they have received much attention in the newspapers.

My second area of questioning is in relation to the number of other government departments that are involved in these exercises. There are 1,200 Armed Forces personnel, and you say that you are not the lead. There must be a tremendous number of non-uniform personnel who are government employees as well as the local communities. We know that this is very costly. Many of these are natural disaster relief types of exercises as opposed to illegal activities or an invasion coming through the North, that kind of typical military situation.

Parallèlement, le général Richard Giguère s’est permis d’inviter tous les Rangers du nord du Québec à se réunir en même temps à Schefferville pendant cet exercice et de parler de leurs expériences. C’est incroyable ce que ces personnes ont à nous apprendre concernant leur capacité d’offrir des services aux forces lorsqu’elles opèrent dans le Nord et leurs techniques de survie.

Je me suis toujours inquiété du fait que pendant leurs séjours dans le Nord, nos forces ne pouvaient ne pas être bien nourries. Ensuite, j’ai rencontré le sergent des Rangers qui leur cuisinait du caribou et leur servait beaucoup d’omble chevalier et d’autres poissons, et j’ai arrêté de me désoler pour eux.

Pour répondre à votre question, il y a deux autres exercices importants qui sont menés tous les ans dans le Nord, les opérations Nunakput et Nunalivut. L’opération Nunakput est un exercice de défense de la souveraineté qui est mené dans l’Extrême Arctique, normalement en avril. Elle se fera cette année à la Baie Resolute. L’an dernier, elle a été menée dans les hauts fonds du nord-est de l’archipel arctique. L’opération Nunalivut est un exercice de défense de la souveraineté qui se déroule le long du delta du Mackenzie.

Il y a pas mal d’activité dans le Nord. En plus d’examiner notre façon de mener les opérations dans cette région et le meilleur endroit où placer nos fournitures logistiques pour y arriver, nous allons commencer à mieux synchroniser les exercices menés dans le Nord pour optimiser nos démarches au plan logistique et les efforts déployés dans le cadre de nos exercices.

**Le sénateur Day :** Lorsque vous parlez de « souveraineté dans le Nord », je songe à quelqu’un qui se rendrait en kayak jusqu’à l’île Hans pour y planter un drapeau afin d’éloigner les Groenlandais, ou quelqu’un dans un sous-marin qui laisserait tomber un drapeau sur le plancher océanique au pôle Nord. Ce ne sont pas les types d’activités de défense de la souveraineté dont nous parlons, mais il en a été beaucoup question dans les journaux.

J’aimerais aussi poser des questions concernant le nombre d’autres ministères qui participent à ces exercices. Il y a 1 200 membres des forces armées, et vous dites que vous n’en êtes pas responsable. Il doit y avoir un nombre considérable de membres du personnel ne portant pas l’uniforme qui sont des employés du gouvernement ainsi que des membres des collectivités locales. Nous savons que cela est très coûteux. Bon nombre de ces exercices simulent des secours en cas de catastrophe naturelle plutôt que des interventions en cas d’activités illégales ou d’invasion par le Nord, ce type de situation militaire.

Given that the majority are natural disaster relief exercises, is not possible to use simulation? Previously you mentioned tabletop exercises. Can you not do that rather than going out there, or is that going on as well and we just have not talked about it?

**Maj.-Gen. Foster:** First, I think we owe it to Canadians to be able to go into the North rapidly. I know that we have all travelled in the North and know that it remains harsh and difficult to travel in. The logistical challenge and the training that is required are formidable.

When we go up on Op NANOOK, at least when I have been there in August, it has been beautiful weather. Unfortunately, we all know that when we will be asked to go up and help because of a major disaster it is likely that the weather will be non-cooperative, that it will be very cold and very dark.

We can do some tabletop exercises, as we do. However, it is imperative to actually go up there and do the exercises for real. We call them exercises, and there is an exercise part, but it is part of the whole operation and logistical mounting required to get everything up there, to ensure the safety of the people while they are up there and to provide for them while up there. It is almost an operation with an exercise or several exercises going on underneath at the same time.

**Senator Demers:** Thank you for your French. It was very good and I appreciate that very much, sir.

General, I have a question for you. How would a reduction in defence spending affect the future of Operation NANOOK, particularly from the Canadian Armed Forces perspective?

[Translation]

**Maj.-Gen. Foster:** First, I am very focused on our capacity to operate in the North. When we are working to prepare the exercises, I concentrate specifically on the operational objectives I would like to attain at the end of the exercises. Once I have defined them, I consider how I am going to use all personnel to achieve them. I then look at the plans in the light of the available budget, of course. Clearly, there are always compromises, but, at the end of the day, I am always able to make sure that we are attaining the established objectives needed to guarantee that we are able to operate in the North.

**Senator Demers:** Thank you very much, general.

[English]

**Senator Mitchell:** General, with respect to the Rangers, can you comment on the following? Currently they are Class A reservists. They do not get benefits, and so on. Is there any advantage to their having some sort of full employment capacity or designation? Would that enhance the kind of activity that

Étant donné que, dans la majorité des cas, il s'agit d'exercices de secours à la suite d'une catastrophe naturelle, n'est-il pas possible de faire des simulations? Vous avez parlé tout à l'heure d'exercices de simulation. Ne pouvez-vous pas faire cela au lieu d'aller là-bas, ou le faites-vous aussi, et nous n'en avons simplement pas parlé?

**Mgén. Foster :** Premièrement, je pense que, pour les Canadiens, nous nous devons de pouvoir nous rendre dans le Nord rapidement. Je sais que nous sommes tous allés dans le Nord et que nous sommes conscients du fait que les conditions y sont difficiles. Les défis au plan logistique et l'entraînement nécessaire sont impressionnants.

Lorsque nous menons l'opération Nanook, du moins quand j'y suis allé en août, il faisait un temps magnifique. Malheureusement, nous savons tous que lorsque l'on nous demandera de nous y rendre à la suite d'une catastrophe naturelle importante, il est probable que le climat ne soit pas clément, qu'il fasse très froid et très sombre.

Nous pouvons faire des exercices de simulation, et nous le faisons. Cela dit, il est impératif d'aller là-haut et de faire les exercices pour vrai. Nous les appelons des exercices, et ils comptent un volet exercice, mais ils s'inscrivent dans une opération complète qui requiert des fournitures logistiques sur place, pour veiller à la sécurité des personnes et les appuyer pendant qu'elles se trouvent dans le Nord. Il s'agit presque d'une opération comportant un ou plusieurs exercices simultanément.

**Le sénateur Demers :** Merci d'avoir répondu en français. C'était très bien et je vous en sais gré, monsieur.

Général, j'ai une question pour vous. En quoi une réduction des dépenses en matière de défense influencerait-elle sur l'opération Nanook, surtout du point de vue des Forces armées canadiennes?

[Français]

**Mgén Foster :** Je vais essayer de mon mieux de vous répondre en français. Premièrement, je suis très concentré sur notre capacité à opérer dans le Nord. Quand nous travaillons à la préparation des exercices, je me concentre plus particulièrement sur les objectifs opérationnels que j'aimerais atteindre au terme de ces exercices. Une fois que j'ai défini cela, je regarde comment je vais utiliser tous les personnels pour le réaliser. J'examine alors ces plans au regard des budgets disponibles, évidemment. Il y a toujours des compromis à faire, c'est certain, mais, en fin de compte, je suis toujours en mesure d'assurer que nous atteignons les objectifs établis et nécessaires pour garantir que nous pouvons opérer dans le Nord.

**Le sénateur Demers :** Merci beaucoup, général.

[Traduction]

**Le sénateur Mitchell :** Général, pouvez-vous me donner votre opinion concernant les Rangers? Il s'agit actuellement de réservistes de classe A. Ils ne reçoivent pas d'avantages, et cetera. Y a-t-il un avantage à ce qu'ils soient employés à temps plein ou qu'ils aient un type de désignation? Cela rehausserait-il le

would give us greater presence in the North? One thought, for example, would be perhaps that they could be utilized for Coast Guard boarding and that kind of thing. Have you given any thought to a greater presence in those respects?

**Maj.-Gen. Foster:** Thank you for that question. I think it was a year and a half ago I flew down to the Northwest Passage in a Twin Otter. I think I landed on Pond Inlet. Then I got on the Canadian North Dash 8 and did the island hop on the way down to Iqaluit and ended up in Clyde River. I had a flat tire and waited, I think 12 hours, for the replacement airplane to bring in the replacement tire. I was stuck in the airport pretty well. Other airplanes were coming in and cycling through. When each airplane landed, a whole bunch of the community would come out to meet the airplane and see families getting on the airplane and welcome people getting off the airplane. This must have gone on about four or five times. Each time that a new group of people came into the airport, one or two would come up and introduce themselves as Rangers. They would go, "How are you?" I would go, "Fine," and we would have a little chat. I think I met pretty well all the Rangers in Clyde River that day.

That evening, we ended up diverting out of Iqaluit and I spent the night at the airport in Kuujuaq. The airport was closed and the airport authority came out and opened the facility up for us and let us in. He then proceeded to invite all the ladies and all the kids to his house to spend the night. I do not know about you, but I do not know how many people would actually come and introduce themselves to me at the Toronto Pearson airport if I were in uniform. I do not know how many airport authorities would invite all the families over to their house to spend the night. I think it is important to say that because the northern culture is different. The Rangers that operate up there do so because they are passionate about helping and serving Canadians. They do it for free will.

Regarding changing the paradigm, I am not sure that is necessarily required. They do it because they want to and because they have great service for us and we use that relationship to our advantage. I think it is a good one.

To look at them for other services, I have not looked at that. I am not certain. These are community people. We use them extensively. They will be the first people we go to anywhere in the North if there is a disaster operation to make that link up and to help us integrate to enable us to do our job that much better.

**Senator Day:** For clarification, the preamble to Senator Mitchell's question suggested that there are no benefits to Class A reservists. However, I thought that your Class A reservists do qualify for pensions and certain benefits now. Am I wrong on that?

**Maj.-Gen. Foster:** Class A reservists?

type d'activité qui accroîtrait notre présence dans le Nord. On pourrait, par exemple, les utiliser pour l'arraisonnement de la Garde côtière et ce genre de choses. Avez-vous songé à accroître notre présence sur ce plan?

**Mgén. Foster :** Merci d'avoir posé la question. Il y a environ un an et demi, je me rendais dans le passage du Nord-Ouest en Twin Otter. Je pense que j'ai atterri à inlet Pond. Ensuite, je suis monté à bord d'un aéronef Dash-8 de Canadian North et je suis allé d'une île à l'autre en me rendant à Iqaluit pour me retrouver à Clyde River. J'avais une crevaison et j'ai attendu, pendant une douzaine d'heures je pense, qu'un aéronef de rechange apporte un pneu de rechange. J'étais vraiment coincé à l'aéroport. D'autres avions arrivaient et repartaient. Lorsque chaque aéronef atterrissait, une grande partie de la collectivité venait à sa rencontre pour dire au revoir à des membres de la famille qui partaient et accueillir des personnes qui arrivaient. Cela a dû se produire quatre ou cinq fois. Chaque fois qu'un nouveau groupe arrivait dans l'aéroport, une ou deux personnes venaient se présenter et dire qu'elles faisaient partie des Rangers. Elles me demandaient comment j'allais, je leur répondais que j'allais bien, et nous bavardions un peu. Je pense que j'ai dû rencontrer tous les Rangers de Clyde River cette journée-là.

Ce soir-là, nous avons fini par faire un détour par Iqaluit, et j'ai passé la nuit à l'aéroport de Kuujuaq. L'aéroport était fermé, et le responsable de l'administration aéroportuaire l'a ouvert pour nous laisser entrer. Il a ensuite invité les dames et les enfants à passer la nuit chez lui. Je ne peux pas parler pour vous, mais je ne sais pas combien de personnes viendraient me voir pour se présenter à l'aéroport Pearson de Toronto si j'étais en uniforme. J'ignore combien de responsables d'aéroports inviteraient toutes les familles à passer la nuit chez eux. Je pense qu'il est important de le dire parce que la culture du Nord est différente. Les Rangers qui travaillent là-haut le font parce qu'ils ont vraiment à cœur d'aider et de servir les Canadiens. Ils le font de leur plein gré.

Pour ce qui est du changement de paradigme, je ne suis pas certain que cela soit nécessaire. Ils le font parce qu'ils le veulent bien et parce qu'ils veulent bien nous servir, et nous utilisons cette relation à notre avantage. Je pense que c'est une bonne relation.

Pour ce qui est de leur faire offrir d'autres services, je n'ai pas étudié la question. Je ne suis pas certain. Il s'agit de gens de la collectivité. Nous faisons grandement appel à eux. Ce sont les premières personnes vers qui nous nous tournerions en cas de catastrophe naturelle, où que nous allions dans le Nord, pour qu'elles nous aident à nous intégrer et nous permettent de faire encore mieux notre travail.

**Le sénateur Day :** À titre de précision, le préambule de la question du sénateur Mitchell laissait entendre que les réservistes de classe A ne bénéficient d'aucun avantage social. Cependant, je pensais que vos réservistes de classe A étaient maintenant admissibles à des pensions de retraite et à certains avantages sociaux. Ai-je tort?

**Mgén. Foster :** Les réservistes de classe A?

**Senator Day:** Yes, the part-time reservists.

**Maj.-Gen. Foster:** I can get the full information for you later.

**Senator Day:** Could you let us know? They do qualify for a pension plan for their time served, I believe. Maybe you could let us know.

**The Chair:** Medical as well, right?

**Maj.-Gen. Foster:** Senator, I do not want to give you false information. I do know there is a difference between our Class B reservists, who can get full entitlement after a certain number of years, but how that compares to our Class A reservists — they may be able to but I do not want to give you false information.

**The Chair:** That is great if you could check into that.

**Senator Day:** If you could, that would be appreciated. If you could then tie in the regular Class A reservists, the part-timers that we are familiar with and those in the North that we have been talking about, are they treated as Class A reservists or do they have a special program?

**Maj.-Gen. Foster:** I can give you that information.

**Senator Campbell:** Welcome, general. With the continuing increase in the resource sector in the North and the opening up of the Northwest Passage, for whatever reason, there appear to be more and more possibilities for disasters of all types.

Is there any consideration for the RCAF to keep a Chinook or a Hercules up there — Yellowknife is probably the most central — to be used for search and rescue and for covering off the Rangers, who will probably be the first on the scene of any type of disaster? Has any consideration been given to that? What is your sense of the necessity for that?

**Maj.-Gen. Foster:** Thank you for that question. I recently looked at some figures, and I think in the last 10 years the number of maritime vessels that typically operate in the North has about doubled from about 55 to probably just over 100. Some of those are adventurers; some of them are getting very adventurous. I think last year there were four jet skiers that tried to go through the Northwest Passage.

I do agree with you that there will be an increase in the requirement to provide search and rescue services, but we are not seeing a significant increase, as 55 to 100 is still manageable. When you are talking about the adventures on the ground, it tends to be about the same number, to the point where it is about less than 1 per cent of any search and rescue activity annually that is required in the North.

**Le sénateur Day :** Oui, les réservistes à temps partiel.

**Mgén. Foster :** Je peux vous fournir les renseignements complets plus tard.

**Le sénateur Day :** Pourriez-vous nous le faire savoir? Je crois qu'ils sont admissibles à un régime de retraite pour le temps qu'ils ont passé dans la réserve. Peut-être pourriez-vous nous éclairer sur ce point?

**La présidente :** Ils ont aussi droit à des avantages médicaux, non?

**Mgén. Foster :** Sénateur, je ne veux pas vous fournir de renseignements erronés. Je sais qu'il y a une différence entre les réservistes de classe B, qui ont droit à tous les avantages sociaux après un certain nombre d'années, mais j'ignore en quoi leur situation est comparable à celle des réservistes de classe A — il est possible qu'ils y soient admissibles, mais je ne veux pas vous induire en erreur.

**La présidente :** Ce serait génial si vous pouviez nous fournir ces renseignements.

**Le sénateur Day :** Si vous pouviez le faire, je vous en saurais gré. Si vous pouviez ensuite faire le lien entre les réservistes de classe A réguliers, les réservistes à temps partiel que nous connaissons, et ceux du Nord dont nous avons parlé, sont-ils traités comme des réservistes de classe A ou sont-ils visés par un programme spécial?

**Mgén. Foster :** Je peux vous fournir ces renseignements.

**Le sénateur Campbell :** Bienvenue général. Avec l'expansion continue du secteur des ressources dans le Nord et l'ouverture du passage du Nord-Ouest, pour quelque raison que ce soit, il semble y avoir de plus en plus de possibilités de catastrophes en tous genres.

Est-ce que l'ARC envisage de garder un Chinook ou un Hercules là-haut — Yellowknife est probablement l'endroit le plus central — qui servirait à mener les opérations de recherche et de sauvetage et à couvrir les Rangers, qui seront probablement les premiers intervenants en cas de catastrophe? Y a-t-on songé? Estimez-vous que cela soit nécessaire?

**Mgén Foster :** Merci de me poser la question. J'ai dernièrement regardé quelques chiffres et je pense qu'au cours des 10 dernières années, le nombre de navires qui naviguent habituellement dans le Nord a presque doublé en passant de 55 à probablement un peu plus de 100. Certains s'y rendent pour l'aventure, et ils sont parfois même téméraires. L'année dernière, je crois qu'ils étaient quatre à essayer de traverser le passage du Nord-Ouest en motomarine.

Je suis d'accord avec vous, il faudra augmenter les services de recherche et de sauvetage, mais la hausse actuelle de 55 à 100 navires n'est pas importante, et nous pouvons encore la gérer. À propos des aventures sur la terre ferme dont vous avez parlé, les chiffres ont tendance à rester les mêmes, au point où il s'agit de moins de 1 p. 100 des activités de recherche et de sauvetage que nous devons effectuer chaque année dans le Nord.

I think you are right. We do leverage our Rangers again. A lot of them are mayors or are in a prominent position within their village, so they are the first people that sometimes get the call that there is a missing person within their community. From a provincial relationship — and it is a provincial responsibility for ground search and rescue — that relationship, again, lends itself in that we encourage our Rangers, if they are involved and they want to go out and go on a search, to do that.

**Senator Campbell:** Thank you.

**The Chair:** I would like to follow up on a couple of questions. We saw the Special Forces participate in the exercise last summer. I know you cannot comment a lot on what it is that they do, but is that relationship and allowing that to come forward a product of the closeness with which they all worked in missions like Afghanistan? Is this a new development?

**Maj.-Gen. Foster:** You are right. Last year was probably the first time we significantly used our Special Forces in a domestic security scenario. We need to be clear on that. That was in support of a direct vessel of interest that was coming from offshore of Canada, and then again with other government departments using intelligence services and everything, we had been following that. That was the exercise development to the point where we felt that we needed to intervene. The RCMP that was leading at that time would have made that request to us.

Would that happen in real life? Possibly. It was probably a good thing to exercise, and I think it was a good demonstration of ensuring that if some scenario like that were to occur, we had the right command and control in place and that we are able to operate effectively with other government departments to understand the law enforcement roles and responsibilities we would need to work through.

**The Chair:** In terms of using that expertise?

**Maj.-Gen. Foster:** Yes.

**The Chair:** My other question is a much broader one and it deals with having recently had the opportunity to fly to Alert, our northerly most post. It is hard for people to imagine, unless you have been there, the vastness of this space. We all talk passionately about the need for sovereignty and to assert and maintain our sovereignty, but it is hard to imagine how we can do that with limited equipment in such a vast and amazing space.

How do you feel about that issue? Are we able to do it, or do we need the drone and satellite capability? Are you confident about where we are now? What are your views on that?

Je crois que vous avez raison. Une fois de plus, nous mettons à contribution nos Rangers. Beaucoup d'entre eux sont maires ou occupent un poste bien en vue dans leur village. Ils sont donc parmi les premiers à être informés lorsque quelqu'un manque à l'appel. Nos liens avec les provinces — et la recherche et le sauvetage au sol sont une responsabilité provinciale — font en sorte que nous encourageons encore une fois nos Rangers à entreprendre des recherches quand une situation les concerne.

**Le sénateur Campbell :** Merci.

**La présidente :** J'aimerais approfondir quelques questions. Nous avons vu les Forces spéciales participer à l'exercice de l'été dernier. Je sais que vous ne pouvez pas en dire beaucoup sur ce qu'elles font, mais est-ce que vos liens avec elles et votre récente collaboration s'expliquent par le fait que vous avez tous pris part aux mêmes missions que celles menées en Afghanistan? S'agit-il d'un nouveau développement?

**Mgén Foster :** En effet. C'était probablement la première fois l'année dernière que nos Forces spéciales ont joué un rôle important dans un scénario de sécurité intérieure. Nous devons être clairs à ce sujet. Il s'agissait d'apporter un soutien par rapport à un navire suspect qui se dirigeait vers les côtes canadiennes, et encore une fois, nous avons suivi la situation avec d'autres organismes gouvernementaux en utilisant les services de renseignement et ainsi de suite. C'est ainsi que l'exercice s'est déroulé jusqu'au point où nous avons senti le besoin d'intervenir. C'est d'ailleurs ce que la GRC, qui dirigeait l'exercice, nous aurait demandé de faire.

Est-ce que cela pourrait réellement arriver? Peut-être. C'était probablement un bon exercice à exécuter et une façon convenable de nous assurer que dans l'éventualité d'un scénario semblable, nous aurons en place une bonne structure de commandement et de contrôle et nous serons en mesure d'opérer efficacement avec d'autres organismes gouvernementaux en comprenant nos rôles et responsabilités respectifs en matière d'application de la loi.

**La présidente :** Pour utiliser cette expertise?

**Mgén Foster :** Oui.

**La présidente :** Ma prochaine question est beaucoup plus vaste et elle porte sur le fait d'avoir récemment eu l'occasion de se rendre en avion à Alert, notre poste le plus au nord. À moins d'y avoir mis les pieds, il est difficile d'imaginer l'immensité de cet endroit. Nous parlons tous avec passion du besoin d'affirmer et de maintenir notre souveraineté, mais il n'est pas facile de se représenter comment nous pourrions y arriver avec une quantité d'équipement limitée dans un territoire aussi vaste et extraordinaire.

Qu'en pensez-vous? Sommes-nous capables de le faire, ou avons-nous besoin de drones et de satellites? La situation actuelle vous inspire-t-elle confiance? Quelle est votre opinion à ce sujet?

**Maj.-Gen. Foster:** Thank you, senator, for that question. Sovereignty to me is more than just defending the nation. It is about economic prosperity, it is about our presence in the North, it is about good governance and it is about surveillance.

Enforcement is one aspect of that. Our ability to operate with other government departments and enable them to operate up in the North in some of these exercises helps to promote our sovereignty. I do agree we need to leverage space capabilities. We are seeing that with RADARSAT and hopefully with the RCM project that will come along eventually, where we will be able to monitor all of the Northwest Passage in a more efficient manner and queue some of our other assets, when required, to go up and take a closer look.

Yes, I think we need to leverage some of those capabilities in the future for surveillance. I also think that sovereignty is more than the defence aspect of it. It is about presence and the government being visible in the North.

**The Chair:** Thank you for that.

**Senator Dallaire:** Budgets and so on will have impacts on the capabilities that the forces will be able to sustain into the future, and trade-offs are being made. We visited Valcartier, where units have been training in jungle operations and mountain operations. You even have people training and deploying in amphibious operations.

Is Arctic training and indoctrination seen as a specialty or as a fundamental capability of a Nordic or northern army or military — all forces — as we are? As such, is getting that emphasis and resource base as a fundamental capability of our northern forces versus being a specialty that you try to meet with some of the members annually?

**Maj.-Gen. Foster:** Thank you, senator. I think it will be an inherent capability that we are trying to redevelop. I am sure you are very familiar with operations in the North. We would like our soldiers to be able to go up there on a moment's notice any time during the year, in harsh winter conditions or in summer conditions, to be able to provide assistance in a security and safety environment. I think that is where the focus needs to be. We need to deliver on the core capabilities that would enable them to do that.

**Senator Dallaire:** We deploy in Afghanistan. I think Kitchener deployed to the Sudan to try to save Khartoum and took three months to acclimatize his troops. We do similar scenarios. The Arctic requires periods of acclimatization, and long enough that they cannot eat their chocolate bars anymore and have to survive with what is going on there.

**Mgén Foster :** Merci de me poser la question, madame la sénatrice. Pour moi, la souveraineté ne se limite pas seulement à protéger la nation. C'est une question de prospérité économique, de présence dans le Nord, de bonne gouvernance et de surveillance.

L'application de la loi en est un aspect. Notre capacité à mener des opérations avec d'autres organismes gouvernementaux et à leur permettre de participer à certains de ces exercices dans le Nord aide à promouvoir notre souveraineté. Je reconnais qu'il faut miser sur nos capacités spatiales. C'est ce que nous faisons avec le RADARSAT et, espérons-le, ce que nous ferons dans le cadre du projet MCR, qui devrait finalement être mis en œuvre pour nous permettre de surveiller plus efficacement tout le passage du Nord-Ouest et de créer une liste de certaines de nos autres ressources que nous pourrions au besoin observer de plus près.

Oui, je pense qu'à l'avenir, nous devons tirer avantage de certaines de ces capacités de surveillance. Je pense également que la souveraineté ne se limite pas à la défense du territoire. C'est une question de présence et de visibilité du gouvernement dans le Nord.

**La présidente :** Merci d'avoir répondu.

**Le sénateur Dallaire :** Les budgets auront entre autres des répercussions sur les capacités que les forces seront en mesure de maintenir à l'avenir, et des compromis sont actuellement réalisés. Nous avons visité la base de Valcartier où des unités s'entraînent à mener des opérations dans la jungle et en montagne. Il y a même des soldats qui s'entraînent et qui sont déployés pour faire des opérations amphibies.

Est-ce que l'entraînement et l'initiation en vue du déploiement d'une armée ou de militaires — de l'ensemble des forces — dans l'Arctique sont actuellement perçus comme une spécialisation, ou s'agit-il d'une capacité fondamentale? Cette capacité fondamentale de nos forces dans le Nord s'appuierait-elle sur des compétences de base plutôt que sur une spécialisation qu'essaieraient d'obtenir chaque année certains de nos membres?

**Mgén Foster :** Merci, sénateur. Je pense que ce que nous essayons de redévelopper sera une capacité inhérente. Je suis certain que vous connaissez bien nos opérations dans le Nord. Nous aimerions que nos soldats puissent y être déployés au pied levé à n'importe quel moment de l'année, dans des conditions hivernales rigoureuses ou l'été, pour fournir de l'aide dans le cadre d'une situation liée à la sécurité. Je pense que c'est là-dessus qu'il faut mettre l'accent. Il faut que nos soldats développent les compétences de base qui leur permettraient d'intervenir.

**Le sénateur Dallaire :** Nous déployons des troupes en Afghanistan, et je pense que des soldats à Kitchener ont été envoyés au Soudan pour essayer de sauver le gouvernement de Khartoum et qu'il leur a fallu trois mois pour s'acclimater. Notre situation est semblable. L'Arctique demande une période d'acclimatation, et elle doit être suffisamment longue pour que les soldats n'aient plus besoin de manger leurs barres de chocolat et qu'ils soient capables de survivre avec ce qu'il y a là-bas.



With the militia units that have been identified, are you deliberately creating a capability in the forces of this constant level of operational readiness to be able to deploy? If not, why not make the Rangers even more effective and give them more capability and opportunity? Everything they are doing is in line with their cultural references, their background, and we will be helping them and their youth to be gainfully employed.

**Maj.-Gen. Foster:** Thank you, senator. You are raising some great points. I think we are doing all of those. I think that we are leveraging and encouraging our Rangers. We have increased the numbers to 5,000. We are employing them more. We are using them more to provide training to our IRUs, our immediate reaction units, and to our Arctic Response Company Groups. On every occasion that I have been or seen in the North, we leverage that capacity.

It is pretty well a mandate for all of the joint task forces to provide some kind of domestic training exercise scenario every year. We can gain some cost-effectiveness by doing it in the lower part of the North, if you will, like in Moosonee or in Schefferville, but there is still the requirement because it is quite different to go up North. Then, on a rotational basis, we will be looking at which units go up to the North. I would expect that in the coming years pretty well every IRU and JTF will have some exercise that will keep their core capacity to be able to operate up in the North at the appropriate level.

**Senator Dallaire:** May I add to that? It would be most useful for us to get a feel — again, an unclassified document — of exactly what the assessment has been to establish the operational readiness of troops from the South to be able to function and survive in the North. For example, the Finns needed 60 per cent of their time to survive and beat the Russians, who needed 90 per cent of their time to survive and had very little time to fight. The survival dimension is overriding in your operational capability.

Can you give us a feel for how the forces will be able to build an inherent northern capability that is constantly there and not punctual by the odd unit going and the odd exercise? If there is an ensemble to that, that would be interesting.

**Maj.-Gen. Foster:** I would like to clarify that when the northern chiefs of defence met last April, I never thought I would be standing on the ramp on the base in Goose Bay talking to a four-star Russian general, but there I was. When you look at those eight Arctic nations that sat around the table and talked, they all agreed that there was no military threat to the North.

Voulez-vous délibérément doter les unités de milice désignées de la capacité de maintenir un tel état de préparation opérationnelle en vue de leur déploiement? Sinon, pourquoi ne pas rendre les Rangers encore plus efficaces en leur donnant davantage de moyens et de possibilités? Tout ce qu'ils font s'aligne sur leurs références culturelles et leur origine, et nous les aiderions, ainsi que leurs jeunes, à obtenir un emploi rémunéré.

**Mgén Foster :** Merci, sénateur. Vous soulevez de très bons points. Je pense que nous faisons tout cela et que nous mettons à contribution et encourageons nos Rangers. Nous avons augmenté leur nombre à 5 000 et nous les engageons plus souvent. Ils donnent de la formation à nos UII, nos unités d'intervention immédiate, ainsi qu'à nos groupes-compagnies d'intervention dans l'Arctique. Toutes les fois que je me rends ou que je vois ce qui se passe dans le Nord, nous tirons parti de cette capacité.

En général, les forces opérationnelles interarmées ont toutes le mandat d'effectuer chaque année un certain exercice d'entraînement. Ces exercices peuvent coûter moins cher lorsqu'ils sont exécutés dans la partie la plus au sud du Nord, si je peux m'exprimer ainsi, comme à Moosonee ou à Schefferville, mais il faut quand même en faire dans le Nord compte tenu des conditions très différentes. Les unités s'y rendent donc à tour de rôle. Au cours des prochaines années, je m'attends à ce que pratiquement toutes les UII et les FOI aient fait un certain exercice pour maintenir leurs capacités essentielles qui leur permettent de mener des opérations dans le Nord au niveau approprié.

**Le sénateur Dallaire :** Puis-je ajouter quelques mots à ce sujet? Il nous serait très utile d'avoir une idée précise — encore une fois, à partir d'un document non classifié — de l'évaluation qui est faite de la préparation opérationnelle pour établir que des troupes basées au Sud sont prêtes à fonctionner et à survivre dans le Nord. Par exemple, les Finnois consacraient 60 p. 100 de leur temps à la survie et au combat contre les Russes, qui eux avaient besoin de 90 p. 100 du leur pour survivre et utilisaient le peu qui restait pour riposter. L'aspect survie est prépondérant dans la capacité opérationnelle.

Pouvez-vous nous donner une idée de la façon dont les troupes développeront une capacité fondamentale d'intervention dans le Nord qui ne change pas en fonction de l'unité qui s'y rend ou de l'exercice qu'on y fait à l'occasion? Il serait intéressant de savoir s'il y a une vision d'ensemble.

**Mgén Foster :** J'aimerais préciser que lorsque les chefs de la Défense des pays nordiques se sont rencontrés en avril dernier, je n'ai jamais pensé que j'aurais une conversation sur la rampe de la base de Goose Bay avec un général quatre étoiles russe, et c'est pourtant ce qui est arrivé. Les représentants des huit pays de l'Arctique ont tous convenu qu'il n'y avait pas de menace militaire dans le Nord.

From my perspective in operating up in the North, we are focused on ensuring that we can arrive at a community or wherever we need to in terms of providing disaster response and being able to survive, which is quite different than operating in a combat-type scenario.

I do think that we have set out the training requirements that would enable our forces to be able to carry that out, but I can provide you with the documentation about that.

**The Chair:** Thank you for that. One final quick point is that one of the things we are looking at in the discussion about transformation is the stand-up of CJOC. You were Deputy Commander of Canada Command and now you are deputy at CJOC. Is it working? Is the home game getting enough attention?

**Maj.-Gen. Foster:** That is a great question, and the answer is a resounding yes. When I was at the division in Winnipeg it was amazing to see the CEFCOM-Canada COM relationship where CEFCOM would be coming to the air force and asking for assets to go overseas either to Haiti or Afghanistan. Canada Command would be coming to ask for air force assets to go up North to help with some community. The reality is that one colonel in Trenton owns all those airplanes that he wants access to. By going to CJOC, now we have combined that and have one joint forces air component commander who responds to both the expeditionary and the domestic mission and we maximize the resources.

We are not necessarily limiting ourselves to today I am only working on domestic things. Whatever I need to work on for the team to get the most priority done, we will get it done. It is a lot more effective.

**The Chair:** Thank you for that. This seems to be a consistent message we are hearing regardless of where people enter this discussion.

Thank you so much for being here today. We have waited for this for a long time. We appreciate it, Major-General Richard D. Foster, whose responsibility is deputy commander within the new Canadian Joint Operations Command.

We will continue with the business of our meeting. We do have to pass one budget here.

Tonight we are going to appear before committee, so this budget has been distributed. This is for a special study on Canadian Forces bases. We had our mandate approved, I think, last week. Senator Dallaire did that. Does anyone have any questions about this budget and what we are attempting to do? Otherwise, we will ask for a motion to approve it.

**Senator Manning:** I so move.

Si je me fie à mon expérience dans la région, nous veillons à créer une sorte de communauté qui nous permettra d'intervenir en cas de catastrophe et d'être capables de survivre, ce qui est très différent des opérations menées dans une situation de combat.

Je crois que nous avons déterminé les besoins en formation de manière à ce que nos troupes soient capables de réagir à une telle situation. Je peux vous faire parvenir la documentation sur la question.

**La présidente :** Merci de votre réponse. J'aimerais terminer en abordant rapidement la mise sur pied du COIC, qui est une des questions sur lesquelles nous nous penchons dans le cadre de la discussion sur la transformation. Vous étiez commandant adjoint de Commandement Canada et vous êtes maintenant commandant adjoint au COIC. Est-ce que le nouveau commandement fonctionne? Y a-t-il suffisamment d'attention accordée à la défense de notre territoire?

**Mgén Foster :** C'est une excellente question, et la réponse est un oui sans équivoque. Quand j'étais à la division à Winnipeg, c'était incroyable de voir la relation qu'entretenaient le COMFEC et COM Canada. Le COMFEC demandait des ressources aériennes pour se rendre outre-mer en Haïti ou en Afghanistan, tandis que Commandement Canada en faisait autant pour venir en aide à une collectivité du Nord. En réalité, un colonel à Trenton faisait ce qu'il voulait avec tous ces avions. Grâce au COIC, nous avons centralisé le tout pour n'avoir qu'un seul commandement de la composante aérienne des forces interarmées responsable des missions expéditionnaires et des missions nationales, ce qui permet de maximiser les ressources.

Nous évitons de nous limiter en décidant par exemple de ne gérer aujourd'hui que les questions nationales. Nous faisons le nécessaire pour donner suite au plus grand nombre de priorités. C'est beaucoup plus efficace.

**La présidente :** Merci de votre réponse. Il semble que le message soit toujours le même, quels que soient les intervenants.

Merci beaucoup de vous être joint à nous. Nous avons attendu longtemps cette occasion, et nous vous sommes reconnaissants d'être venu témoigner. Le major-général Richard D. Foster est commandant adjoint du Commandement des opérations interarmées du Canada.

Nous allons poursuivre les travaux à l'ordre du jour. Nous devons adopter un budget.

Nous allons comparaître ce soir devant un comité, et nous l'avons donc distribué. Il porte sur une étude spéciale concernant les bases des Forces canadiennes. Je crois que notre mandat a été approuvé la semaine dernière. Le sénateur Dallaire s'en est occupé. L'un de vous a-t-il des questions sur ce budget et sur nos objectifs? Sinon, nous allons demander à quelqu'un de proposer une motion pour l'approuver.

**Le sénateur Manning :** Je la propose.

**Senator Campbell:** Second.

**The Chair:** Thank you very much. We consider it adopted. Our meeting is now adjourned. Back to work over on the Hill.

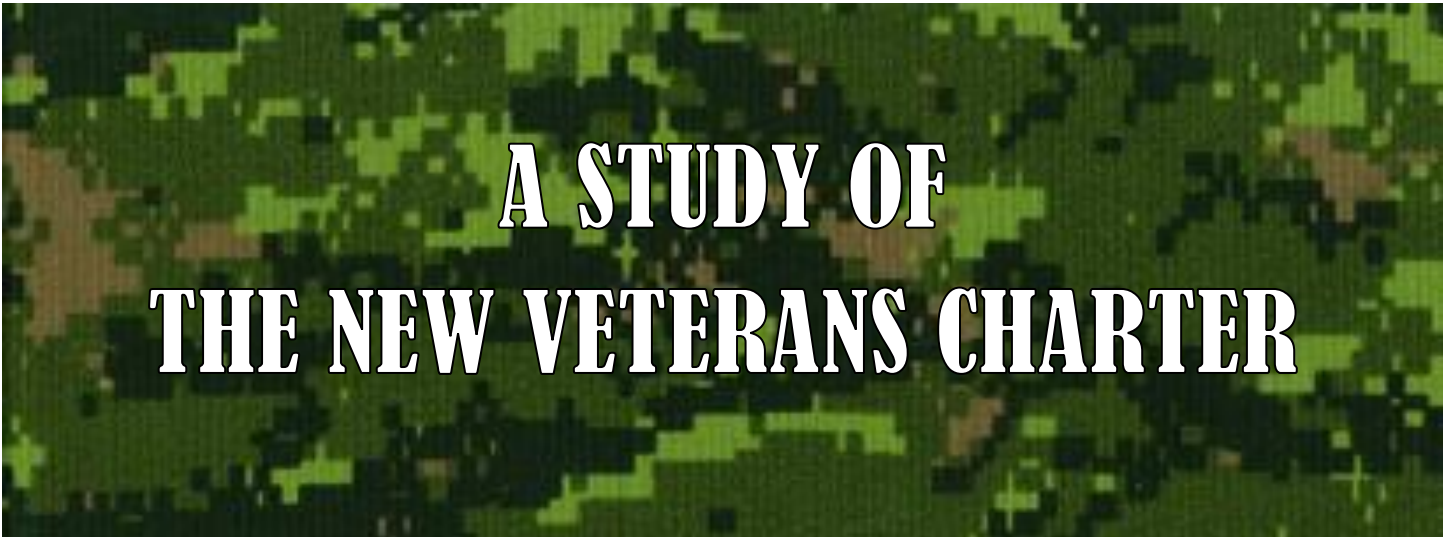
(The committee adjourned.)

**Le sénateur Campbell :** Je l'appuie.

**La présidente :** Merci beaucoup. Nous estimons que le budget est adopté. La séance est maintenant levée. Nous pouvons retourner travailler sur la Colline.

(La séance est levée.)





# **A STUDY OF THE NEW VETERANS CHARTER**

**Interim report of the  
Standing Senate Committee on National Security and Defence**

**- Subcommittee on Veterans Affairs –**

---

**The Honourable Roméo A. Dallaire, Chair  
The Honourable Donald Neil Plett, Deputy Chair**

---

**MARCH 2013**

*Ce document est disponible en français*

This report and the subcommittees' proceedings are available online at :

[www.senate-senat.ca/veac.asp](http://www.senate-senat.ca/veac.asp)

Hard copies of this document are available by contacting  
The Senate Committees Directorate at (613) 990-0088 or by email at  
*veac@sen.parl.gc.ca*

**TABLE OF CONTENTS**

MEMBERS OF THE SUBCOMMITTEE ON VETERANS AFFAIRS .ii  
ORDER OF REFERENCE ..... iii  
EXECUTIVE SUMMARY ..... v  
RECOMMENDATIONS ..... vii  
INTRODUCTION ..... 1  
    The NVC as a living document .....5  
    Limitations with the NVC .....7  
    Canada’s Social Contract with its Veterans .....8  
    Are families clients too? ..... 12  
    VAC’s Relationship with Veterans ..... 15  
    Communication ..... 17  
PERCEIVED LIMITATIONS OF THE NVC ..... 17  
    Sense of Security .....20  
    Quality of life .....23  
    Reintegration into Civilian Life .....25  
    Outreach .....27  
    Disability Award .....28  
CONCLUSION .....31  
LIST OF WITNESSES .....A  
APPENDIX A .....H

## **MEMBERS OF THE SUBCOMMITTEE ON VETERANS AFFAIRS**

The Honourable Roméo A. Dallaire, Chair  
The Honourable Donald Neil Plett, Deputy Chair

*and*

The Honourable Senators:

Joseph A. Day  
Pierre Claude Nolin  
Pamela Wallin

*Other Senators who participated in the work of the Committee:* The Honourable Senators Banks\*, Dickson\*, Downe, Kenny, Manning, Meighen\*, Pépin\*, Raine,

*\* retired Senators*

Staff:

Josée Thérien, Clerk of the Committee

From the Library of Parliament:

Martin Auger, Analyst  
James Cox, Analyst  
Jean-Rodrigue Paré, Analyst



## ORDER OF REFERENCE

Extract from the *Journals of the Senate* of 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 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 17, 2012, and that the Committee retain all powers necessary to publicize its findings until 90 days after the tabling of the final report.

After debate,

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

Delegation to the subcommittee

Extract from the Minutes of the Standing Senate Committee on National Security and Defence of Monday, October 3, 2011

It was moved

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.

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

*Clerk of the Senate*

Gary W. O'Brien

Extract from the *Journals of the Senate* of Thursday, June 14, 2012:

The Honourable Senator Plett moved, seconded by the Honourable Senator Patterson:

That, notwithstanding the order of the Senate adopted on Wednesday, June 22, 2011, the date for the final report of the Standing Senate Committee on National Security and Defence in relation to its study on the services and benefits provided to members of the Canadian Forces, to veterans, and to members and former members of the Royal Canadian Mounted Police and their families be extended from June 17, 2012 to June 28, 2013.

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

*Clerk of the Senate*

Gary W. O'Brien

## EXECUTIVE SUMMARY

The New Veterans Charter (NVC)<sup>1</sup> was unanimously adopted by both Houses of Parliament and received Royal Assent on 13 May 2005. It came into force on 1 April 2006. The NVC is and was always considered to be a living document. On 17 November 2010, Bill C-55, *An Act to Amend the Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Act and the Pension Act*, short title, *Enhanced New Veterans Charter Act*, was introduced in the House of Commons. It received Royal Assent on 24 March 2011 and came into force on 3 October 2011. It dealt with certain limitations of the original NVC.

The Standing Senate Committee on National Security and Defence Subcommittee on Veterans Affairs (hereafter ‘the Subcommittee’) decided to determine if the NVC is delivering programs of compensation and benefits it was designed to deliver.

Our premise is that all Canadian Forces (CF) personnel and veterans who turn to Veterans Affairs Canada (VAC) should receive the best care, benefits and service our country has to offer. Moreover, given the fact that CF personnel and veterans accepted unlimited liability to serve the government and people of Canada, if they die or are injured as a result of that service, programs providing them with compensation, benefits and care should be the best in Canada.

Overall, we found that VAC and the NVC serve the majority of CF personnel and veterans well. However, we found that there are four issues that impact and affect the implementation of the NVC. First is the absence of a clear, universally agreed ‘social contract’ between the people of Canada, represented by their government, on one hand, and CF members and veterans on the other. We feel that the existing

---

<sup>1</sup> The NVC was introduced on 20 April 2005 in the House of Commons as Bill C-45, *An Act to provide services, assistance and compensation to or in respect of Canadian Forces (CF) members and veterans and to make amendments to certain Acts*, short title, *Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Act*.

Veterans Bill of Rights does not fully achieve this end. In the absence of such a social contract, or even any substantive debate, disagreements and misunderstandings abound. Second, the NVC should embody the vision of a meaningful relationship between the people of Canada and CF members and veterans, along with their families. Third, veteran transition to civilian life would benefit from a better understanding of whole-of-government obligations to the care and compensation of CF personnel and veterans injured in the course of their service to Canada. Fourth, there should be clear and effective communication between VAC and serving CF members. While there may be some difficulty with the quality of VAC outreach initiatives, there is at least an equal onus that must fall on the CF chain of command at all levels, to become more engaged in ensuring serving personnel are fully aware of VAC programs and how to access them.

Our report also notes that some financial benefits of the NVC are modeled on an insurance plan that was designed for non-service-related injuries.

VAC should do more to improve its outreach and enhance communications with CF members, veterans and their families. We recommend the hiring of more veterans as frontline workers and the establishment of a more formal network with the Royal Canadian Legion and the various service, branch and regimental associations across the country, to enhance VAC's ability to keep track of serving military personnel and veterans, particularly Reservists, who reside beyond the major urban centres.

Government also needs to continue to enable meaningful programs to allow disabled veterans to return to work as quickly as possible.

We have produced nine recommendations that follow.

## RECOMMENDATIONS

The Subcommittee recommends that:

**Recommendation 1.** The Government of Canada table a document that articulates and promotes the social contract between the people of Canada and their veterans.

**Recommendation 2.** The Government of Canada encourage the provinces and territories to endorse the social contract to reflect a common understanding and acceptance of the needs of veterans. Such endorsement should not interfere with provincial or territorial constitutional rights.

**Recommendation 3.** The Veterans Bill of Rights include appropriate rights to be enjoyed by veterans. These rights would be based on the veterans' and their spouses' acknowledgement of unlimited liability in the service of Canada.

**Recommendation 4.** Within the framework of the New Veterans Charter, Veterans Affairs Canada increase their efforts to promote and address family roles and requirements associated with injuries and disabilities suffered in the line of duty.

**Recommendation 5.** The Government of Canada continue to review the Earnings Loss Benefit to ensure veterans are receiving the appropriate level of compensation.

**Recommendation 6.** The Government of Canada consider streamlining the way that veterans are able to access the internal appointment process throughout the federal public service and ensure that veterans are given priority and assistance in the process.

**Recommendation 7.** Veterans Affairs Canada and key stakeholders establish more effective formal links to better support veterans.

**Recommendation 8.** Veterans Affairs Canada, in concert with the Royal Canadian Legion, consider establishing representation in support of Legion branches.

**Recommendation 9.** Veterans Affairs Canada consider involving more veterans throughout Canada to enhance the relevance of their outreach activities.

## INTRODUCTION

Veterans Affairs is one of those rare portfolios that requires cooperative, non-partisan attention in both Houses of Parliament. Veterans and their families have served all Canadians, no matter their political inclinations, their origins or their habits. There have been differences of opinion about the extent of veterans programs and their administration, but not about the fundamental concept or the need for Canada to have a comprehensive program of benefits for them. This is an important legacy.

Veterans Affairs Canada (VAC) is responsible for the administration of sixteen pieces of legislation, one of which is the New Veterans Charter (NVC).<sup>2</sup> It replaces the *Pension Act*, redefines the compensation system for veterans in the event of injury, disability or death, and provides a range of services to assist veterans and their families. The NVC aims to promote social and occupational reintegration for veterans. The specifics of services provided and details on eligibility conditions are set out in the *Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Regulations*.<sup>3</sup> Bill C-55, the *Enhanced New Veterans Charter* deals with certain limitations of the original New Veterans Charter.

The NVC does not define veterans' eligibility for health care programs (health benefits, Veterans Independence Program, long-term care, etc.). These programs are set out in the *Veterans Health Care Regulations*, which are independent from the NVC.<sup>4</sup>

The Standing Senate Committee on National Security and Defence Subcommittee on Veterans Affairs (hereafter 'the Subcommittee') decided to conduct a detailed study of the NVC, to determine if it is

---

<sup>2</sup> Veterans Affairs Canada, *Legislation Administered by Veterans Affairs Canada*, <http://www.veterans.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/Legislation/actsVAC>. An outline of the NVC is at Appendix A.

<sup>3</sup> Department of Justice, <http://laws.justice.gc.ca/eng/SOR-2006-50/index.html>.

<sup>4</sup> *Ibid.* <http://laws.justice.gc.ca/eng/SOR-90-594/index.html>.

delivering the programs of compensation and benefits it was designed to deliver and that our CF personnel, veterans and their families deserve.

The Subcommittee gathered evidence for its study of the implementation of the NVC from May 2006 until December 2010. When opening a meeting on 12 December 2007, the Chair, Senator Michael Meighen outlined the Subcommittee's mandate this way:

*The Charter has now been in place for more than a year and a half; as such, it can be reviewed to determine whether its implementation has been as effective as it was intended to be and if, indeed, it is an evolving, living, breathing document.*<sup>5</sup>

The NVC was introduced in the Senate as Bill C-45 on 10 May 2005 and from the beginning it was recognized that it contained some gaps that could be dealt with through the amending process once it became law.<sup>6</sup> Bill C-45 passed with unanimous agreement in both the House of Commons and the Senate. It received Royal Assent on 13 May 2005 and came into force on 1 April 2006.

Amendments to the NVC were tabled as Bill C-55 on 17 November 2010, received Royal Assent on 24 March 2011, and came into force on 3 October 2011. They fix issues of concern for severely disabled veterans who were in receipt of both a pension and a disability award, introduce an annual supplement of \$12,000 for eligible veterans who are “totally and permanently incapacitated”, and offer the option of receiving the disability award as a lump-sum payment, as yearly payments, or as a combination of yearly payments and a lump-sum payment.

---

<sup>5</sup> The Hon. Michael Meighen, *Proceedings of the Senate Subcommittee on Veterans Affairs*, 12 December 2008, [http://www.parl.gc.ca/39/2/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/02ev-e.htm?Language=E&Parl=39&Ses=2&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/39/2/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/02ev-e.htm?Language=E&Parl=39&Ses=2&comm_id=79).

<sup>6</sup> See the speech of Lieutenant-General, The Hon. Roméo Dallaire, *Legisinfo*, The Senate of Canada, 10 May 2005, [http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/chambus/senate/deb-e/057db\\_2005-05-10-e.htm?Language=E&Parl=38&Ses=1#41](http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/chambus/senate/deb-e/057db_2005-05-10-e.htm?Language=E&Parl=38&Ses=1#41).



Amendments to the Regulations also came into force in October 2011, guaranteeing that the income of a veteran participating in a rehabilitation program would not fall below \$40,000.

These changes, reaching an estimated cost of \$130 million over ten years, have been generally well received as a good first step.

To begin, the Subcommittee wishes to recognize that the overwhelming majority of VAC clients are being served well and are satisfied with the support being provided. The 2010 VAC client survey indicated that VAC's programs and services are meeting client needs.<sup>7</sup> The majority of clients are satisfied with the programs and services offered by the Department.

According to this VAC survey, CF modern day veterans provided lower ratings compared with other clients, indicating that this group is more likely to have experienced difficulty in contacting VAC, and they also offer lower ratings of VAC staff members. Overall, CF Veterans are less likely to agree that the programs and services offered by VAC are meeting their basic needs – a phenomenon explored later in this report.

The Subcommittee heard from a number of witnesses who offered specific criticisms of the NVC, stating that the NVC may contain some limitations and that the implementation of the NVC has not been as effective as intended. However, some of these limitations have been addressed with the implementation of Bill C-55, the Enhanced New Veterans Charter Act, and the amendments to the NVC Regulations.

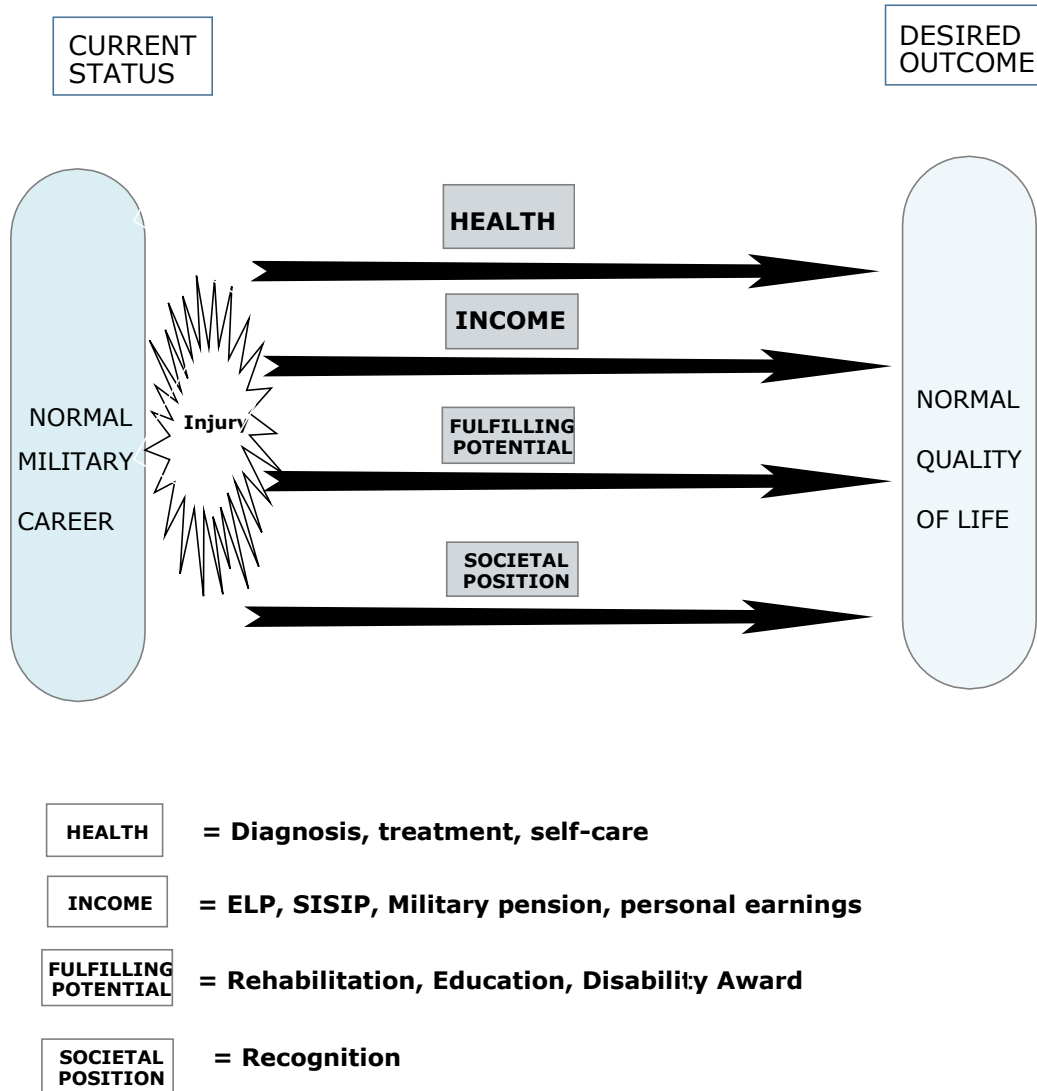
We concluded that the NVC, as a living document, could be more responsive to the evolving needs of its mandate. However changes made in Bill C-55 addressed some of these concerns. We feel that VAC should continue with its institutional evolution to more effectively deliver its mandated programs and services to veterans. A complementary obligation exists within DND senior management and the CF chain of

---

<sup>7</sup> Veterans Affairs Canada (VAC), *2010 National Client Survey*, <http://www.veterans.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/ncs10/summary>.

command to ensure serving CF personnel and their spouses understand and take advantage of VAC programs and services available to them.

A pictorial representation of an ideal situation as viewed by this committee is included below.



When a normal military career is interrupted by a severe, career-ending injury, the desired outcome is that the veteran and his or her family should still enjoy a normal quality of life. To achieve this end, four aspects of quality of life must be addressed – the veteran’s health, income, the opportunity to fulfill one’s potential and the veteran’s

position in society. VAC currently has programs that impact each of these thrusts; however, changes in the NVC must address deficiencies in these programs to attain the desired end.

## **The NVC as a living document**

The veteran community was generally and genuinely happy with the enactment of the NVC, but in late 2010 that no longer seemed to be the case. Through our study, we came to see that the potential source of this dissatisfaction lay in a perception that changes to the NVC did not occur in a timely manner.

During debates that led to the passage of the NVC in both Houses of Parliament, all parties recognized limitations in the details of the legislation and some individual veterans advised against rushing ahead with the Bill.<sup>8</sup> Nonetheless it was passed unanimously. The NVC has been described as a living document by Ministers of Veterans Affairs, as such it was always understood changes would be made to the legislation as limitations were found.

*The charter, however, is not a destination. It is not a place where we can stop and declare our work done. Instead, it is a new path, a living, breathing document that will evolve with the changing needs of our veterans and their families.*<sup>9</sup>

Official advisory groups and a number of veterans associations identified issues that required correction. The New Veterans Charter Advisory Group (NVCAG), the Gerontological Advisory Council, the

---

<sup>8</sup> Captain Sean Bruyea (Retired), *Proceedings of the Standing Senate Committee on National Finance*, “Evidence,” 11 May 2005, [http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/commbus/senate/Com-e/fina-e/23ev-e.htm?Language=E&Parl=38&Ses=1&comm\\_id=13](http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/commbus/senate/Com-e/fina-e/23ev-e.htm?Language=E&Parl=38&Ses=1&comm_id=13). Captain Bruyea suggested, “My point is, why are we rushing something through that is so important? I recommend that the problem areas be taken to the bases and that the Operational Trauma and Stress Support Centres be consulted for feedback on the legislation itself. ...I recommend that the Senate take the time to treat this with the importance it deserves by having Canadians at large provide feedback.”

<sup>9</sup> The Honourable Gregory Thompson, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, “Evidence,” 31 May 2006, [http://www.parl.gc.ca/39/1/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/01evb-e.htm?Language=E&Parl=39&Ses=1&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/39/1/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/01evb-e.htm?Language=E&Parl=39&Ses=1&comm_id=79).

Special Needs Advisory Group, and the House of Commons' Standing Committee on Veterans Affairs all provided overall recommendations to VAC. Together these groups submitted over 200 recommendations, a number of which have already been implemented. They submitted formal reports to the Minister of Veterans Affairs and Veterans Affairs Canada.

*The Chair: when the committee, of which you are the chair and which is comprised of five veterans and five clinicians, makes its report to Veterans Affairs Canada, what reaction do you receive? I believe you said there have been four reports. What do you feel about the reaction you get towards those reports, which I presume reflect some of these views?*

*Major Henwood: Absolutely. We are an advisory committee; and on the reports we submit to Veterans Affairs for the department's review, the feedback has been verbal. They have identified that many of our recommendations and suggestions are good.<sup>10</sup>*

The first Veterans Ombudsman, Colonel (Retired) Patrick Stogran became the public figure for those veterans who were dissatisfied with the NVC.<sup>11</sup>

From 2009 to 2011, VAC conducted a comprehensive, three-phased evaluation of the relevance and effectiveness of the NVC programs. Reports on each phase were regularly posted on the VAC website, but not with any significant notice to the public, or the veteran community, that such reports were available for study.<sup>12</sup> The evaluation focussed on existing NVC programs and did not address perceived deficiencies.

---

<sup>10</sup> The Honourable Michael Meighen, Chair, and Major Bruce Henwood (Retired), Chair, Special Needs Advisory Group, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, "Evidence," 16 June 2010, [http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/05evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/05evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79).

<sup>11</sup> CBC News, "Ombudsman slams 'deceptive' Veterans Affairs," 17 August 2010, <http://www.cbc.ca/politics/story/2010/08/17/veterans-ombudsman-stogran.html>.

<sup>12</sup> Veterans Affairs Canada, "Departmental Audit and Evaluation Reports," <http://www.veterans.gc.ca/eng/department/reports/deptaudrep..>

The adoption of Bill C-55 in March 2011 has appeased some of this discontent by showing that constructive changes could be made. However, in the five years between the coming into force of the NVC and the adoption of Bill C-55, the trust between the veteran community and VAC has been challenged by issues directly or indirectly related to the NVC.

### **Limitations with the NVC**

In the course of our study, we found that there are four issues that impact and affect the implementation of the NVC.

First is the absence of a clear, universally agreed ‘social contract’ between the people of Canada, represented by their government, on one hand, and CF members and veterans on the other. We feel that the existing Veterans Bill of Rights does not fully achieve this end. In the absence of such a social contract, or even any substantive debate, disagreements and misunderstandings abound.

Second, the NVC should embody the vision of a meaningful relationship between the people of Canada and CF and veterans, along with their families.

Third, veteran transition to civilian life would benefit from a better understanding of whole-of-government obligations to the care and compensation of CF personnel and veterans injured in the course of their service to Canada.

Fourth, there should be clear and effective communication between VAC and serving CF members. While there may be some difficulty with the quality of VAC outreach initiatives, there is at least an equal onus that must fall on the CF chain of command at all levels, to become more engaged in ensuring serving personnel are fully aware of VAC programs and how to access them.

Each of these four issues includes a number of sub-issues. For example, full consideration of the needs of military families will involve discussion of the role of provincial and territorial governments in providing health care services to veterans and families alike.

## **Canada's Social Contract with its Veterans**

The absence of agreement and clarity on such a social contract sometimes leads directly to conflicting expectations. As one young disabled soldier stated, “We were ready to give up everything for our country. Should misfortune strike, I hope that our country would be willing to do the same for us.”<sup>13</sup>

A senior CF officer asked, “Do we have the obligation to meet people’s expectations?”<sup>14</sup>

History shows that the consistent approach of Canadian governments has been to provide support and assistance to help veterans reintegrate into Canadian society and become productive citizens once again.

In 1944, a pamphlet aimed at informing Canadian military personnel who were about to be released from the armed forces about government plans for the rehabilitation of those in uniform, entitled *Back to Civil Life*, said that “The objective of Canada’s plan for the rehabilitation of her armed forces is that every man or woman discharged from the forces shall be in a position to earn a living.”<sup>15</sup> It was supported with this explanation of the overall rationale applied:

*Canada’s rehabilitation belief is that the answer to civil re-establishment is a job, and the answer to a job is fitness and training for that job. Our ambition is that these men and*

---

<sup>13</sup> Corporal Martin Renaud, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, “Evidence,” 12 May 2010, [http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/03evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/03evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79)

<sup>14</sup> Major Jacques Lasalle, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, 12 May 2010.

<sup>15</sup> Minister of Pensions and National Health, *Back to Civil Life*, 2<sup>nd</sup> ed. (Revised 25 August 1944), [http://www.ptbo.igs.net/~djdelong/post\\_war/Back\\_to\\_Civilian\\_Live\\_1944\\_edited.pdf](http://www.ptbo.igs.net/~djdelong/post_war/Back_to_Civilian_Live_1944_edited.pdf).

*women who have taken up arms in defence of their country and their ideals of freedom shall not be penalized for the time they have spent in the services and our desire is that they shall be fitted in every possible way to take their place in Canada's civil and economic life.*<sup>16</sup>

Disabled veterans unable to reintegrate as a working member of Canadian society, could be provided care for life, based on the degree and nature of their infirmity, in federally run long-term care facilities.

VAC initiated a Review of Veterans' Care Needs in 1996. The first two phases of this study resulted in some positive changes and the establishment of the VAC Gerontological Council in 1997.

Phase Three began in 1999. It revealed the human cost born by veterans, CF members and their families faced with an increased operational tempo and simultaneous government budget cuts throughout the 1990s. Related surveys and studies found that nearly half of the respondents were dissatisfied CF and VAC services and attention given to injured and disabled veterans and CF members, and the families of those CF members killed on duty.<sup>17</sup>

The Phase Three report of the Review of Veterans' Care Needs yielded 28 key findings, including the judgment that the pension process was an overused and inappropriate tool with which to address many client needs. It found that CF members and their families lacked appropriate transition services to help them adjust to civilian life. It also noted that VAC staff needed to be better equipped to communicate with and serve veterans and CF members.

Subsequent changes were made in a number of areas. The CF Service Income Security Insurance Plan (SISIP) was amended to provide lump-sum payments to CF members below the rank of Colonel with lump-sum

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, "Forward."

<sup>17</sup> VAC-CF Advisory Council, *Honouring Canada's Commitment: "Opportunity with Security" for Canadian Forces Veterans and Their Families in the 21<sup>st</sup> Century*, Veterans Affairs Canada (March 2004),18.  
[http://www.veterans.gc.ca/clients/sub.cfm?source=forces/nvc/discuss\\_paper](http://www.veterans.gc.ca/clients/sub.cfm?source=forces/nvc/discuss_paper).



payments in the event of accidental dismemberment in the line of duty. A new Operational Stress Injury (OSI) Centre was created within VAC's one remaining hospital at Ste. Anne de Bellevue, Qc. New mental health clinics were opened at VAC long-term care sites. VAC and DND also strengthened their working relationship; in 1999, for example, the two departments formed a joint steering committee to review issues related to veterans care and in 2000 established the VAC-DND Advisory Council. Finally, the definition of 'veteran' was clarified. On 29 March 2001, the Minister of Veterans Affairs said, "the designation 'veteran' would be conferred upon any former member of the Canadian Forces who had achieved 'trained' status by meeting military occupation classification standards and had subsequently received an honourable discharge."<sup>18</sup>

In March 2004, the VAC-CF Advisory Council published a discussion paper entitled *Honouring Canada's Commitment: "Opportunity with Security"* for Canadian Forces Veterans and Their Families in the 21st Century. The discussion paper was supported by a reference paper *The Origins and Evolution of Veterans Benefits in Canada 1914-2004* that traced the historical Canadian government support for veterans.<sup>19</sup> *Opportunity with Security* was published to make the point that the time had come for comprehensive reform of the programs providing support to veterans, CF members and their families.

On 16 September 2003, the VAC-DND Advisory Council launched a Service and Program Modernization Task Force to develop a comprehensive and improved suite of programs and services to aid the successful transition of CF members and families to civilian life.<sup>20</sup> The Task Force was guided by seventeen principles and the following six priority issues:

- a. a complete and thorough overhaul of the way that veterans and CF members are compensated for injury, based on "no-

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, 21 and 24.

<sup>19</sup> *Ibid.*, and *The Origins and Evolution of Veterans Benefits in Canada 1914-2004*, Veterans Affairs Canada (March 2004), <http://www.veterans.gc.ca/clients/sub.cfm?source=forces/nvc/reference>.

<sup>20</sup> VAC-DND Advisory Council, *Opportunity with Security*, 25-26.



- fault” principles and with consideration given to coordination of the *Pension Act* and SISIP;
- b. a robust program of transition services and benefits;
  - c. enhance support provided to spouses and children, particularly in the areas of health care and structural economic inequalities;
  - d. expansion of existing health-care benefits;
  - e. acknowledgment of the government’s “duty to accommodate” disabled members of the CF through an enhanced priority for employment in the Public Service; and
  - f. the provision of equitable access to funeral and burial benefits.

This work eventually led to the NVC passed in Parliament and enacted on 1 April 2006.

Beyond that background, there has been no thoughtful public discussion of the nature or substance of a broadly understood ‘social contract’ that should exist between the people of Canada and the military personnel they send to fight on their behalf. Such a discussion took place internally in the CF in the late 1990s, but never became a public debate that could have informed and legitimized subsequent reforms.<sup>21</sup> We suggest it is time for a meaningful discussion to be held in Parliament concerning a social contract linking Canadians and their veterans.

Our committee found that there should be more discussion with Provincial and territorial governments for the provision of care, treatment and benefits for veterans and their families. We acknowledge that serving CF personnel are excluded from the provisions of the Canada Health Act, but veterans and military families are eligible for provincial health care services at least to the degree enjoyed by other Canadians living in a specific province or territory. When CF Reservists return home from full time service and take off their uniform, they too return to being eligible for provincial health care services. There are

---

<sup>21</sup> A series of discussion papers was produced in 1997 on the pertinence of a social contract between the military and the people of Canada.

different degrees and standards of health care services available to the families of veterans and military personnel across the country.

We therefore recommend that:

**Recommendation 1.** The Government of Canada table a document that articulates and promotes the social contract between the people of Canada and their veterans.

**Recommendation 2.** The Government of Canada encourage the provinces and territories to endorse the social contract to reflect a common understanding and acceptance of the needs of veterans. Such endorsement should not interfere with provincial or territorial constitutional rights.

**Recommendation 3.** The Veterans Bill of Rights include appropriate rights to be enjoyed by veterans. These rights would be based on the veterans' and their spouses' acknowledgement of unlimited liability in the service of Canada.

### **Are families clients too?**

There is no doubt that military families share the burden of military service and that the families of injured and disabled veterans and CF members are especially involved in and are often responsible for care-giving. In the CF, families are considered as 'operational enablers' that provide important home front support for deployed personnel. We understand the challenges they face. We heard of concerns for how these families are compensated and treated. One disabled senior officer told us of the impact of his injury on his family:

*The family dynamic is fundamentally changed for the rest of the family's life. ...I want to emphasize this point. ...There has been no compensation, as far as I am concerned, for the loss of my family's quality of life.*

*We talk the good talk, but when it comes to the New Veterans Charter, we are definitely not walking the walk, and the families are the ones that suffer. Everyone looks at the soldier and says 'Oh, poor man, he is missing his legs.' I can tell you... during my training, the difficulties I have encountered, the chronic pain, the quality of life – all of that pales in comparison to what happened to my family.*<sup>22</sup>

We admire the strength and dedication of the families of injured and disabled veterans and CF members. We must, with great respect, clarify their position *vis-a-vis* legislation and regulations.

While the word 'family' is not currently present in NVC legislation, it is present within its regulations. In the regulations, it is found in two paragraphs, both of which encourage the Minister to involve the family in the design and provision of rehabilitation and vocational assistance plans.<sup>23</sup> The NVC, while it may recognize spouses, survivors and dependents individually, does not specifically cater to the broader collective notion of 'family.'

Unless they are survivors or dependents of a deceased veteran or CF member military families are not independently entitled to compensation or benefits provided by NVC programs.

Civilian members of military families are not eligible for CF health care services. They are entitled to provincial health care services, just like any other Canadian citizen. The associated issue is that not all military families have access to a local family doctor, given that some military bases are located far from major population centres. In these circumstances, the CF have traditionally done what they could to assist military families in emergencies and connect them with civilian health care professionals.

---

<sup>22</sup> Major Mark Campbell, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs* "Evidence," 16 June 2010, [http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/05evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/05evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79).

<sup>23</sup> Justice Canada, *Canadian Forces and Veterans Reestablishment and Compensation Regulations*, Paragraphs 8(b) and 9(b), [http://laws.justice.gc.ca/eng/SOR-2006-50/page-2.html#anchorbo-ga:l\\_2-gb:s\\_7](http://laws.justice.gc.ca/eng/SOR-2006-50/page-2.html#anchorbo-ga:l_2-gb:s_7).

In October 2009, the NVCAG published a report in which their first recommendation called upon government to strengthen family support services.<sup>24</sup> It suggested that VAC should take a number of steps, including educating the appropriate VAC staff, service providers and the public about Veterans' and families' right to services, developing a covenant for Veteran families, reviewing the eligibility criteria for all programs to ensure family members have equitable access, and continuing to develop service models that treat Veterans and families with respect. There were five supporting strategies:

- a. Take steps to create and maintain a respectful, family-centred culture in all VAC programs;
- b. Fill service gaps to ease the transition to civilian life;
- c. Improve access to skilled, knowledgeable health care providers;
- d. Provide more support for family members caring for Veterans;
- e. Provide more support for survivors and families of the Fallen.

We have seen evidence that VAC is currently working to increase its recognition of veterans' families, toward the same degree they are recognized and supported within DND and the CF. We encourage VAC to continue to act on the NVCAG recommendations, and therefore recommend that:

**Recommendation 4.** Within the framework of the New Veterans Charter, Veterans Affairs Canada increase their efforts to promote and address family roles and requirements associated with injuries and disabilities suffered in the line of duty.

While more could be done within VAC to enhance support for veterans' families, we wish to point out that not all the criticisms we heard, associated with the NVC, can be entirely directed at one department. VAC, as a department of government, does have specific responsibilities

---

<sup>24</sup> NVCAG, *Honouring Our Commitment*, 1.

to implement certain Acts with regard to veterans and related affairs, but it also has a responsibility to coordinate other government activity associated with the care and treatment of veterans and their families. The provision of care, treatment and benefits for CF personnel, veterans and their families is a ‘whole-of-government’ obligation.

## **VAC’s Relationship with Veterans**

Some disabled CF members that testified before our committee expressed that they have concerns about VAC’s ability to care for them upon release. Also we found that a majority of disabled military personnel want to remain in the CF.

CF leadership has in recent years adopted a flexible approach to the release of injured soldiers who can no longer meet the stringent universality of service standards. Many disabled soldiers have been given employment appropriate to their medical condition; new units have been formed to assist in their recovery or transition; and a number of innovative programs have been established within the CF, some with VAC support, to complement medical treatment programs.

There is an appreciation of top-down loyalty in the CF and a culture based on a sense of grave responsibility. This solemn sense of responsibility gives meaning to the actions of a CF member. If this ethos is not recognized or valued when the member becomes a veteran, the very meaning of service is lost too. It is therefore not surprising that serving soldiers who appeared before our Subcommittee indicated that most soldiers wanted to continue serving, although they reluctantly admitted they would have to leave at some point. Such enthusiasm can be, in large part, explained by the traditional pull of military comraderie, esprit de corps, and a deep sense of trust that the institution will take care of them. Disabled serving personnel worry about being released because they see no clear equivalent manifestation of top-down care in government at large.

One young soldier expressed his concerns this way:

*With all of the negativity that has gone on about it, they [soldiers] do not have peace of mind. They are worried that if they get hurt, they will have to go through a massive, lengthy process. ...On the military side, people are fighting to stay in for as long as they can because they do not want to deal with Veterans Affairs.*<sup>25</sup>

Another disabled soldier told us that:

*Many of us are trying to stay in [the CF] as long as possible to prolong having to deal with Veterans Affairs Canada because everyone I talk to says that they are difficult to deal with.*<sup>26</sup>

And yet another disabled veteran expressed this opinion:

*I knew that DND would always be there for me. Many soldiers... do not want a 25 per cent pay cut, and they want to ensure that they get all their stuff and have an employer that completely understands their state of mind and their well-being. ...To stay in uniform in the forces, is better, without a doubt.*<sup>27</sup>

The Subcommittee recognizes that the Joint Personnel Support Unit (JPSU) and its subordinate satellite Integrated Personnel Support Centres (IPSCs) located on major CF bases across the country are having a positive impact on the relationship between serving CF soldiers and VAC staff co-located with CF staff in the IPSCs. We are confident

---

<sup>25</sup> Corporal Michael McTeague, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, "Evidence," 26 May 2010, [http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/04eva-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/04eva-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79).

<sup>26</sup> Master Corporal Jodi Mitic, *Proceedings of the Senate Subcommittee on Veterans Affairs*, "Evidence," 12 May 2010, [http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/03evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/03evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79).

<sup>27</sup> Master Corporal Paul Franklin (Retired), *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, "Evidence," 12 May 2010, [http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/03evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/03evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79).

that the type of opinions above, expressed by serving soldiers, will become increasingly rare as more troops and more experienced VAC staff are able to get together in person.

## **Communication**

We heard witnesses state that there was a definite lack of effective communication between VAC and serving CF members. While there may be some difficulty with the quality of VAC outreach initiatives, there is at least an equal onus that must fall on the CF chain of command to become more engaged in ensuring serving personnel are fully aware of VAC programs and how to access them.

An earlier section discussed the VAC evaluation of the NVC conducted from 2009 to 2011. One of the principal findings was the need to develop a more effective outreach strategy, one element of which was an improved communications program. Among the suggestions was the idea that VAC share information with CF members earlier in the process leading to release. This is being done through the IPSCs.

Communication with CF and veterans' families also received attention because families are often instrumental in having a CF member or veteran seek assistance. Families must have access to clear and concise information, particularly in times of crisis and this has been recognized within VAC. The Subcommittee looks forward to some concrete improvement in this area.

## **PERCEIVED LIMITATIONS OF THE NVC**

CF personnel have accepted unlimited liability to their country by putting their life on the line for Canada. It is thought that any program of care, compensation and benefits available to those who are disabled or killed as a result of service should be the best Canada has to offer.

Recognizing that the NVC is a living document, our first observation is that, unlike the inspired work conducted leading up to the NVC, the NVC itself and the regulations supporting it fall short of expectations.

On 11 May 2005, during the examination of Bill C-45 by the Standing Senate Committee on National Finance, Mr. Darragh Mogan, the Executive Director, Service and Program Modernization Task Force, accompanying the Honourable Albina Guarnieri, Minister of Veterans Affairs, was asked by Senator Kinsella to explain why NVC clients had to apply for the Earnings Loss Benefit (ELB) within one hundred and twenty days of being released from the CF. Mr. Mogan replied:

*The number was chosen because an existing rehabilitation program under the authority of the Chief of the Defence Staff, the Service Income Security Insurance Plan, SISIP, has that 120-day limit. We do not want to create two standards.*<sup>28</sup>

Associated government analysis describes the NVC as being designed to fill gaps in existing services and benefits. According to the Canada Gazette:

*These [NVC] programs will be implemented in collaboration with other government departments and agencies involved in the delivery of similar programs. VAC's intent in delivering these new programs is to fill existing gaps in services and benefits. For example, the New Veterans Charter will bolster the current benefit packages provided by the Service Income Security Insurance Plan (SISIP) and VAC. Most CF members who voluntarily release and later develop a service-related disability could, up to now, only qualify for a VAC pension and related health care. SISIP will continue to provide eligible medically releasing CF members with income replacement and vocational rehabilitation benefits. Under*

---

<sup>28</sup> Darragh Mogan, *Proceedings of the Standing Senate Committee on National Finance*, "Evidence," 11 May 2005, [http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/commbus/senate/Com-e/fina-e/23ev-e.htm?Language=E&Parl=38&Ses=1&comm\\_id=13](http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/commbus/senate/Com-e/fina-e/23ev-e.htm?Language=E&Parl=38&Ses=1&comm_id=13).



*the New Veterans Charter, VAC will meet the needs of the "gap" group and will provide top-up benefits for the SISIP group, such as additional vocational rehabilitation or earnings loss benefits, medical or psychosocial rehabilitation, and Canadian Forces income support. VAC will work closely with SISIP to ensure a comparable level of benefits, regardless of whether the client's avenue of access is SISIP or VAC.<sup>29</sup>*

Some of the witnesses who appeared in front of this Subcommittee believed that the NVC is less effective than it should be. Dr. Maria Barrados, President of the Public Service Commission of Canada told us:

*Public servants, however, have much more protection and many more provisions than members of the Armed Forces have. If someone is injured, many insurances and programs are in place to reintegrate people back into the workforce. ... Much would take place in the public service before they would end up on a disability priority....*

We acknowledge that using the SISIP model for benefits such as the Earnings Loss and Vocational Rehabilitation Program was done to make the transition from the Canadian Forces to Veterans Affairs as seamless as possible. That being said, programs such as the Permanent Impairment Allowance, the Permanent Impairment Allowance Supplement and the Disability Award are benefit programs designed using criteria such as typical Veterans Affairs and more broadly Government of Canada programming models.

Using an insurance plan designed for non-service related injuries for some of the financial benefits included in the NVC supports the point made earlier that there has been no substantial public discussion of the

---

<sup>29</sup> Canada Gazette, *Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment and Compensation Regulations*, "Regulatory Impact Analysis Statement," Vol. 139, No. 51, 17 December 2005, <http://www.gazette.gc.ca/archives/p1/2005/2005-12-17/html/reg7-eng.html>.

nature of a social contract between the people of Canada and their veterans.

## **Sense of Security**

Historically, almost all of Canada's wartime veterans enrolled 'for the duration' to serve as long as needed to defeat the enemy. Many gave up civilian jobs, vocations and professions to serve abroad. Some were unemployed and welcomed the chance to travel and earn some money, even if they would be doing it in the context of a war. These wartime veterans traditionally did not plan to make a career of military service. Large scale demobilization took place at the end of the First and Second World Wars, and a less, but still substantial de-mobilization occurred after the Korean War. Accordingly, as explained earlier, government programs aimed to re-integrate hundreds of thousands of veterans back into Canadian civilian life at the end of hostilities.

Coincidentally with the Korean War, military personnel began to enrol in the Regular Force with the intent to spend a good number of years in military service, if not a career. They intended to serve Canada, work hard and perhaps get promoted to higher ranks with greater responsibility. They made life plans based on those long-term intentions. Many of those plans included raising a family. If all went well, individual and family goals would be met. Over time, the CF has become a career-oriented force.

Today, most Regular Force members of the CF being released require a different approach to preparing for re-integration into civilian society because most of them have spent their entire adult life in military service. They have no previous 'civilian life' to 'return' to.

It is interesting to note that today's reservists might have more in common with wartime veterans than they do with their contemporary Regular Force colleagues. Reservists are regularly volunteering to serve on an international operation for a contracted period of time, at the end

of which, they return to their civilian employment, or other circumstances from which they came. They may indeed intend to continue serving part-time, but they will essentially ‘return’ to civilian life after their tour of full-time duty. If they are severely injured or disabled, they will continue to serve full-time until they either recover, or are medically released from the CF. Reservists receive the same benefits as Regular Force Members if they are injured while deployed or training with the Regular Force for deployment. Moreover, in December of 2012, Minister of National Defence, Peter Mackay announced a regulation change that gave all reservists the same coverage under the *Injured Military Members Compensation Act*.

An important requirement is that the NVC recognize and address these circumstances. In large part, it does so. However, it apparently does not generate an adequate sense of security among some of today’s veterans who are injured or disabled as a result of service and subsequently medically released.

In the view of serving soldiers who are hurt, their first thought is focussed on the future security of their family, not so much on how much money they will individually get. This is particularly true of those with young families. This perspective was also especially apparent in discussions about the lump-sum Disability Award. According to Master Corporal Jodi Mitic, “[i]t is not about the money; it is about security.”<sup>30</sup>

Major Bruce Henwood (Retired), Chair of the VAC Special Needs Advisory Group, offered this opinion:

*What you have not heard in your various testimonies – and I reviewed them all – is the difference between a traditional veteran and a new veteran when it comes to financial security. You have been exposed to some of the new and essential elements of the New Veterans Charter that may work very well for the majority of the veterans who have not experienced severe, life-altering, career-ending quality of life*

---

<sup>30</sup> Mitic, *Proceedings*, 12 May 2010.

*challenges as the seriously injured veterans do, on a daily basis.*

*What you have not heard is that the seriously injured new veterans' family no longer received a spousal allowance, no longer receives children allowances, no longer receives an attendants allowance and no longer receives an Exceptional Incapacity Allowance. ...All four of these allowances are for life. They are tax free; they are indexed; and they are paid on a monthly basis. These allowances provide the traditional veterans with financial security over their life course.*

*I will say this once and I will say it as forcefully as I can; these are all gone in the New Veterans Charter – gone.<sup>31</sup>*

Some element of this difficulty lies in a lack of effective communications, by both VAC and the CF. Some CF members have not been adequately informed about the full range of NVC programs available to them and how they can be accessed. Junior ranks who came before us consistently fixated on the lump-sum issue when expressing concern for their long-term security condition. Some CF members expressed that they also could do more to access the information available to them. They admitted to not being well-informed on the wide range of other NVC programs available to them and their spouses.

To qualify for NVC benefits, veterans must be approved by the Minister for enrolment in an authorized rehabilitation program. That is to say, beyond the Disability Award, the only gateway to NVC vocational and financial benefits is through an approved rehabilitation program.

---

<sup>31</sup> Major Bruce Henwood (Retired), Chair, Special Needs Advisory Group, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, "Evidence," 16 June 2010, [http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/05evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/05evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79).

## Quality of life

From the viewpoint of some injured CF soldiers waiting to hear if their injury is severe enough to have them medically released from the CF, the prospect of having to deal with the VAC bureaucracy can be challenging and frustrating.

A young Master Corporal, supporting a wife and one young child on \$58,000 a year, who loses both legs below the knee in Afghanistan would have received in 2012 a non-taxable \$293,308 lump sum Disability Award from VAC, or divided in annual instalments. If he enrolls in a rehabilitation program after release, he will then receive 75% of his pre-injury salary in the form of a taxable Earnings Loss Benefit (ELB). The ELB is designed to ensure an injured veteran has income that is at least 75% of his pre-release salary, so if he has a CF pension or other income from a private business, his ELB will be adjusted accordingly.

As military personnel rise in rank, those who are medically released receive less of an ELB from VAC, since they will begin to receive military pension payments provided for in the *Canadian Forces Superannuation Act*. In general, proportionally, the more senior in rank, the less an injured veteran's income will come from VAC.

There is thus a perception among many disabled soldiers, especially those who are junior in rank, that they will be less well-off under the NVC than they are in the CF. Seventy-five per cent of a Master Corporal's annual salary of \$58,000 is considerably less than seventy-five per cent of a Major's \$98,000 salary.

Given that the bulk of junior ranks – Privates, Corporals and Master Corporals; and Lieutenants and Captains – are the ones who are most often and most heavily engaged in combat, it might be viewed as restrictive by some to have their level of income capped at seventy-five per cent of their salary upon release. Some may have expected to

spend many years in uniform, and to receive promotions with the accompanying pay increases.

It should be noted that amendments to the Regulations have introduced a guaranteed minimum income of \$40,000 to veterans who were medically released and participate in a rehabilitation program. But is this enough? Some argue that it is not and that junior ranks in particular can expect difficulties supporting themselves and their families on such an income.

There are several suggestions that may provide assistance to the above described limitations. These include raising the minimum ELB in one of two ways:

- a. make the ELB non-taxable;
- b. raise the ELB to a higher level and keep it taxable.

The second approach may address any limitations perceived by a person who becomes disabled and medically released before being able to enjoy the fruits of a military career of a reasonable length.

Unlike the First and Second World Wars and the Korean War, Canadian soldiers who enlisted in the Cold War era, including those who join the CF today, generally intend to stay in military service for many years. Many choose to make a career of it. Consequently, they hope to rise in rank and tentatively make plans in light of such a positive future. Not everyone expects to become the Chief of the Defence Staff, but independent studies have shown that in today's CF, the average Canadian who joins as a Private can reasonably expect to reach the rank of Sergeant over the span of a 30 year career. In the officer ranks, the average Canadian will probably reach the rank of Major in the same amount of time.

It has been suggested that if a soldier is disabled in the junior non-commissioned ranks and in the junior officer ranks, that the minimum level of ELB awarded under the ELB would be based on the basic rate of pay of a captain, for officers (\$72,960 in 2012) and the basic rate of

pay of a sergeant, for non-commissioned members (\$63,720 in 2012).<sup>32</sup> It has been further suggested that these amounts be kept in step with the actual pay levels provided to serving members at any one time. In other words, the pay rate for these veterans would be equivalent to those still serving.

We therefore recommend that:

**Recommendation 5.** The Government of Canada continue to review the Earnings Loss Benefit to ensure veterans are receiving the appropriate level of compensation.

## Reintegration into Civilian Life

Expert testimony heard by the Subcommittee made the clear point that it is in the best interests of disabled CF personnel to accept their injury and move on to a new life outside the CF, as soon and as best they can. As Mr. Wolfgang Zimmerman, Executive Director of the National Institute of Disability Management and Research explained:

*I have been privileged to have been involved with the New Veterans' Charter advisory committee, and I can say that we are not seeing interface between DND and Veterans Affairs to support an optimum return-to-work outcome. In other words, individuals are being kept at DND for much too long before an active effort is made to ensure that there is a speedy return-to-work outcome.*<sup>33</sup>

Remaining in uniform may be necessary in the short term, particularly when undergoing treatment and rehabilitation, but it is not a final or permanent measure.

---

<sup>32</sup> In 2012, basic monthly pay rates for a sergeant is \$5,310 (\$63,720 per year) and for a captain \$6,080 (\$72,960 per year). DND, [Pay Scales](#), Consulted 11 September 2012.

<sup>33</sup> Wolfgang Zimmerman, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, "Evidence," 1 December 2010, [http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/09eva-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/09eva-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79).

During the course of our study, the question arose of whether enough was being done to provide meaningful employment for disabled veterans. Employing disabled veterans in the Public Service of Canada is one such case.

CF personnel are not members of the Public Service (PS). Consequently, they are not employees of the Government of Canada. For many years CF personnel were not eligible to participate in the PS internal appointment process. This changed on 31 December 2005, when the Public Service Employment Act was amended to allow CF personnel participation in the advertised internal appointment process, where they have been identified as being eligible by deputy heads of departments.<sup>34</sup> Such identification is an *option* open to deputy heads; it is not a mandatory designation.<sup>35</sup>

Beyond this general entitlement<sup>36</sup> to apply for positions in the PS is the question of actual appointment to a specific job. Dr. Maria Barrados, the President of the Public Service Commission of Canada told the Subcommittee that since 1997, certain CF personnel have enjoyed priority entitlement to a job in the PS, upon release from the CF as a result of an injury suffered in a Special Duty Area. In 2004, the entitlement was extended to all those released because of a disability sustained in the course of Special Duty Service, at home or abroad. On 31 December, the entitlement was further expanded to include former members of the CF and the RCMP who were released for medical reasons.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Justice Canada, *Public Service Employment Act*, 2003, <http://laws.justice.gc.ca/en/P-33.01/index.html>.

<sup>35</sup> Dr. Maria Barrados, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, "Evidence," 24 November 2010, [http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/08evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/08evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79).

<sup>36</sup> Entitlement: This term is often used in VAC documentation to refer to the distinction between a veteran who is merely 'eligible' to a given benefit, and a veteran who is 'entitled' to the same benefit. 'Eligible' means the veteran can apply to receive the benefit, whereas 'entitled' means that the eligible veteran who applied will in fact receive the benefit. For an example of the distinction, see the brochure "Disability Benefits. Entitlement Eligibility Guidelines" at: <http://www.veterans.gc.ca/eng/services/disability-benefits/benefits-determined/entitlement-eligibility-guidelines>.

<sup>37</sup> Dr. Maria Barrados, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, "Evidence," 24 November 2010, <http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/08evb-e.htm>.



There has been a significant upward trend in the number of priority entitlements for former CF and RCMP members in recent years – 301 in 2009-10, up from 259 in 2008-09. In fiscal year 2009-10, 215 former members of the CF and RCMP were appointed to positions in the PS, compared with 205 in 2008-09.<sup>38</sup>

The central issue is whether the federal government should consider releasing CF members to become ‘government employees’ and therefore be given the opportunity to an actual prioritized *appointment* to suitable employment, rather than just the right to *apply* for priority appointment. Treating medically released CF members as government employees would require government to actively seek and place disabled veterans in jobs suitable to their condition and circumstances. This is more than simply allowing them to apply for employment in the PS. Particularly if there were some sort of framework of federal-provincial cooperation, the chances of finding timely employment for a disabled veteran would be increased, given the range of jobs available.

We therefore recommend that:

**Recommendation 6.** The Government of Canada consider streamlining the way that veterans are able to access the internal appointment process throughout the federal public service and ensure that veterans are given priority and assistance in the process.

## Outreach

The Joint Personnel Support Unit/Integrated Personnel Support Centres (JPSU/IPSC) are working well. However, there is still a need to keep track of rural Reservists. Better use may be made of the Royal Canadian

---

[e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](#). Most of the information in this section is taken from her testimony.

<sup>38</sup> Public Service Commission of Canada, “Table 21: Canadian Forces and Royal Canadian Mounted Police: New entitlements compared to appointments,” *Public Service Commission Annual Report 2009-10*, 121, <http://www.psc-cfp.gc.ca/arp-rpa/2010/rpt-eng.pdf>.

Legion and the various service, branch and regimental associations who know where individuals are.

We recommend that:

**Recommendation 7.** Veterans Affairs Canada and key stakeholders establish more effective formal links to better support veterans.

**Recommendation 8.** Veterans Affairs Canada, in concert with the Royal Canadian Legion, consider establishing representation in support of Legion branches.

**Recommendation 9.** Veterans Affairs Canada consider involving more veterans throughout Canada to enhance the relevance of their outreach activities.

## **Disability Award**

There are three areas of concern directed at the Disability Award. Some witnesses were unclear as to the nature and purpose of the award, some felt it was inadequate and some suggested that it was inappropriate to pay out the Disability Award in one large sum to a CF member or veteran who may not be in a fit physical or mental state to make sound decisions on what to do with the money.

Since October 2011, the disability award may be paid as a lump-sum or in instalments. This seems to have appeased concerns about misuse by injured veterans. However, a significant proportion of veterans will choose to receive the disability award as a lump sum.

To review, VAC may pay a Disability Award to a member of the CF or a veteran who is disabled by a service-related injury or disease, or a non-service-related injury or disease aggravated by service.<sup>39</sup> The amount

---

<sup>39</sup> NVC, Paragraph 45.

awarded is commensurate with the degree of disability. The maximum amount in the original legislation was capped at \$250,000. Since then, being indexed for inflation, the current maximum Disability Award for 2012 is \$293,308.<sup>40</sup>

Among those CF members and veterans who came before the Subcommittee, there was some confusion as to the true purpose of the Disability Award. Consider this testimony from one witness:

*Depending on what Veterans Affairs Canada literature you read, the department keeps changing its tune on what that maximum \$250,000 one-time lump sum payment is for. I have been told it is compensation for the loss of your limbs. I have read that it is compensation for pain and suffering, and I have also read that it is now intended to assist in satisfying the immediate financial needs of the injured soldier.<sup>41</sup>*

The VAC website is clear and states, “The Disability Award is a one-time, tax-free cash award designed to compensate for the non-economic impacts of a service-related disability such as pain and suffering.”<sup>42</sup> The NVC Disability Award is not intended to be used for necessary home renovations, prosthetics or automobile adaptations. There are other funds and programs available to meet those requirements.

Perhaps this misunderstanding of the Disability Award is the basis of criticism that the NVC is inadequate. The same witness explained:

*I can tell you my \$250,000 disappeared very, very quickly. I had to buy a brand new minivan for \$32,000 because they would only modify a brand new vehicle. Also, since my house was deemed unsuitable for renovation to make it wheelchair*

---

<sup>40</sup> Veterans Affairs Canada, [http://www.veterans.gc.ca/clients/sub.cfm?source=Forces/nvc/da\\_db\\_include](http://www.veterans.gc.ca/clients/sub.cfm?source=Forces/nvc/da_db_include).

<sup>41</sup> Major Mark Campbell, *Proceedings of the Subcommittee on Veterans Affairs*, “Evidence,” 16 June 2010, [http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/05evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/40/3/parlbus/commbus/senate/Com-e/vete-e/05evb-e.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79).

<sup>42</sup> VAC, *Current or Former Canadian Forces Members Services and Benefits*, “Disability Benefits,” <http://www.veterans.gc.ca/general/sub.cfm?source=information-canadian-forces/services-benefits/disability-benefits>. See also NVC, Paragraph 45-56.

*accessible, I had to sell that house and construct a new barrier-free home. That money was gone immediately.*

*Depending on what we are calling it and what it is for, is \$250,000 adequate compensation for the loss of your legs and the loss of quality of life for your family? It completely disrupts the entire family; it is not just the soldier. Everything is upside down. My wife has twice the stress.*

*I have chronic phantom limb pain two or three nights a week where I cannot sleep. Is \$250,000 adequate compensation for that and for a lifetime of pain and suffering? I would suggest it is not.*

*I would also suggest a cap of \$250,000 based on the loss of two limbs, or the equivalent in terms of eyesight, is completely inadequate. What about the soldier I know, a young reserve corporal in Sudbury, who is missing not just both legs but also an arm? He received no additional compensation for that arm. Once you max out at \$250,000 that is it. Half of my injuries... are not considered because I maxed out with two legs. The ruptured right eardrum and the loss of hearing are not compensated in any way, shape or form.<sup>43</sup>*

It is difficult to measure such unsettling distress, but the Subcommittee notes that the NVC Disability Award is not the only sum awarded to CF members or veterans, at government expense, for pain and suffering. All serving CF members, both Regular and Reserve Force are covered, at no charge, by the Accidental Dismemberment Insurance Plan (ADIP), sponsored by the CF and governed by the Treasury Board of Canada.<sup>44</sup> The ADIP may pay a maximum disability benefit of \$250,000 for, as examples, the loss of two feet, or two hands. In this

---

<sup>43</sup> Campbell, *Subcommittee on Veterans Affairs*, 16 June 2010.

<sup>44</sup> See details of the ADIP on the Service Income Security Insurance Plan Financial Services (SISIP FS) website at [http://sisip.com/en/Insurance\\_e/ad\\_e.asp#1](http://sisip.com/en/Insurance_e/ad_e.asp#1).

way, as a result programs entirely funded by government, CF members or veterans disabled as a result of service might receive up to \$500,000.

## **CONCLUSION**

Veterans and CF members have accepted unlimited liability in the service of Canada. Those who die or are injured in the course of duty deserve the best program of compensation and benefits Canada can provide. VAC and the NVC are serving the majority of CF members, veterans and their families well, but the NVC can be enhanced to provide improved compensation and benefits and provide a sense of security for disabled CF members, veterans and their families. Government as a whole should endeavour to ensure its broad obligations are met, not just in a majority of cases, but in every case.

## LIST OF WITNESSES

*40th Parliament – 3rd Session*

<b>Organization</b>	<b>Name/Title</b>	<b>Date of Appearance</b>
Army, Navy and Air Force Veterans in Canada	Lorne McCartney, Dominion Secretary-Treasurer	June 2, 1010
As individuals	Deborah Norris, Associate Professor, Family Studies and Gerontology, Mount Saint Vincent University	December 15, 2010
	Majory (ret'd) Bruce Henwood, Chair, Special Needs Advisory Group (SNAG), Veterans Affairs Canada	June 16, 2010
	Major Mark Campbell, Regimental Veterans Care Officer, Princess	
	Patricia's Canadian Light Infantry	
	Dr. Don Richardson, Consultant Psychiatrist, Ste. Anne's Hospital	June 9, 2010
	MCpl (Ret.) Paul Franklin	May 12, 2010
Canadian Association of Veterans in United Nations Peacekeeping	Ronald R. Griffis, National President	June 2, 2010

<b>Organization</b>	<b>Name/Title</b>	<b>Date of Appearance</b>
Royal Canadian Legion	Brad White, Dominion Secretary	October 27, 2010
	Pierre Allard, Service Bureau Director	
National Defence	Colonel Gerard Blais, Director Casualty Support Management	November 24, 2010
	Corporal Thomas Bezruki, Royal Highland Fusiliers of Canada	May 26, 2010
	Corporal Michael McTeague, 32nd Combat Engineer Regiment	
	Corporal Dominique Lareau, Régiment de la Chaudière	
	Corporal Jean-Pierre Godbout, 35th Service Battalion of Canada	
	Master Corporal Martial Boivert, 12e Régiment blindé du Canada	
	Major Jacques Lasalle, Officer Commanding of the Joint Personnel Support Unit (JPSU) Quebec Region	May 12, 2010

<b>Organization</b>	<b>Name/Title</b>	<b>Date of Appearance</b>
National Defence	Master Corporal Jody Mitic, Outreach Coordinator, National Defence Headquarters, DCSM	May 12, 2010
	Corporal Martin Renaud, 3 <sup>rd</sup> Battalion, Royal 22 <sup>nd</sup> Regiment	
	Lieutenant-Colonel C.M. Hand, CD, Commanding Officer Joint Personnel Support Unite, New Brunswick/PEI region	May 5, 2010
National Institute of Disability Management and Research	Wolfgang Zimmermann, Executive Director	December 1, 2010
Public Service Commission of Canada	Maria Barrados, President	November 24, 2010
	Janelle Wright, Director, Delegation and Reporting, Policy Branch	
Veterans Affairs	The Honourable Jean-Pierre Blackburn, P.C., M.P., Minister of Veterans Affairs and Minister of State (Agriculture)	April 28, 2010



<b>Organization</b>	<b>Name/Title</b>	<b>Date of Appearance</b>
Veterans Affairs Canada	The Honourable Jean-Pierre Blackburn, P.C., M.P., Minister of Veterans Affairs and Minister of State (Agriculture)	November 17, 2010
	Suzanne Tining, Deputy Minister	
	Colonel (Ret'd) Patrick Stogran, Veterans Ombudsman	November 3, 2010
	Charlotte Stewart, Director General, Service Delivery Management	
	Charlotte Bastien, Regional Director General, Québec, Service Delivery and Commemoration	October 20, 2010
	Sandra Williamson, Director, Strategic Policy, Policy Programs and Partnerships	October 6, 2010
	Raymond Lalonde, Director, Strategic Policy, Policy Programs and Partnership	

<b>Organization</b>	<b>Name/Title</b>	<b>Date of Appearance</b>
Veterans Affairs Canada	Nathalie Pham, Manager, Client Services Team, Montreal District Office	June 9, 2010
	Charlotte Bastien, Regional Director General, Quebec Region	May 5, 2010
	Robert Cormier, Director, Montreal district	
	Lina Matos, Regional Director, Client Services, Western Region	
	Katherine Richards-Solc, Manager, Client Service Team, Kingston District Office	June 9, 2010
	Suzanne Tining, Deputy Minister	April 28, 2010
Workplace Safety & Insurance Board of Ontario	Paul Gilkinson, Vice- President, Service Delivery Division	December 1, 2010
	Donna Bain, Vice- President, Health Services Division	
	Judy Geary, Vice- President, Work Reintegration	

*40th Parliament – 2nd Session*

<b>Organization</b>	<b>Name/Title</b>	<b>Date of Appearance</b>
Joint VAC/DND/RCMP Mental Health Advisory Committee	Colonel (Ret.) Donald Ethell, Chair	December 9, 2009
National Defence	Major-General Walter Semianiw, Chief of Military Personnel	November 4, 2009
	Jim Labrie, Chief Warrant Officer	
	Colonel Gérard J. Blais, Director, Casualty Support Management (DCSM)	October 21, 2009
	Brigadier-General (Ret.) D.E. Martin, Director General, Personnel and Family Support Services (DCSM)	
	Colonel Gérard J. Blais, Director, Casualty Support Management (DCSM)	October 28, 2009
	Brigadier-General (Ret.) D.E. Martin, Director General, Personnel and Family Support Services (DCSM)	
André Bouchard, President, SISIP Financial Services (DCSM)		

<b>Organization</b>	<b>Name/Title</b>	<b>Date of Appearance</b>
New Veterans Charter Advisory Group	Muriel Westmorland, Chair	November 4, 2009
Royal Canadian Legion	Pierre Allard, Service Bureau Director	October 7, 2009
Veterans Affairs Canada	Brian Ferguson, Senior Assistant Deputy Minister Policy, Programs and Partnership	November 25, 2009
	Brenda MacCormack, Director, Rehabilitation, Program Management, Policy, Programs and Partnerships	
	Keith Hillier, Assistant Deputy Minister, Service Delivery and Commemoration	October 21, 2009 October 28, 2009
	Brian Ferguson, Senior Assistant Deputy Minister Policy, Programs and Partnerships	October 28, 2009
	Ken Miller, Director, Program and Policy Directorate	October 21, 2009
	Colonel (Ret'd) Patrick Stogran, Veterans Ombudsman	October 7, 2009

## APPENDIX A

### RELATED REPORTS

1. House of Commons Standing Committee on Veterans Affairs. *A Timely Tune-Up for the Living New Veterans Charter*. June 2010.  
<http://www2.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=4634723&Language=E&Mode=1&Parl=40&Ses=3&File=9>.
2. New Veterans Charter Advisory Group. *Honouring our Commitment to Veterans and Their Families: The 'Living' Charter in Action*. October 2009.  
<http://www.veterans.gc.ca/general/sub.cfm?source=forces/nvc/2009-oct-nvcag>.
3. Veterans Affairs Canada (VAC). *Departmental Reports*.  
<http://www.veterans.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>.
4. VAC. *New Veterans Charter Evaluation: Phase III (Final)*. February 2011.  
<http://www.veterans.gc.ca/eng/department/reports/deptaudrep/2010-dec-nvc-eval-ph3>.
5. VAC *New Veterans Charter Evaluation: Phase II (Final)*. August 2010.  
<http://www.veterans.gc.ca/eng/department/reports/deptaudrep/2010-aug-nvcep-ph2>.
6. VAC. *New Veterans Charter Evaluation: Phase I (Final)*. December 2009.  
<http://www.veterans.gc.ca/eng/department/reports/deptaudrep/2009-dec-nvc>.

7. VAC. *Redress for the New Veterans Charter (NVC) Re-Establishment Program Review (Rehabilitation and Financial Benefits Program): Final*. July 2009.  
<http://www.veterans.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaudrep/2009-july-rnvc>.
8. VAC. *New Veterans Charter Evaluation Plan: Final*. June 2009.  
<http://www.veterans.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaudrep/2009-june-nvcep>.
9. VAC-CF Advisory Council. *Honouring Canada's Commitment: "Opportunity with Security" for Canadian Forces Veterans and Their Families in the 21<sup>st</sup> Century*. Veterans Affairs Canada. March 2004.  
[http://www.veterans.gc.ca/clients/sub.cfm?source=forces/nvc/discuss\\_paper](http://www.veterans.gc.ca/clients/sub.cfm?source=forces/nvc/discuss_paper).



# **UNE ÉTUDE DE LA NOUVELLE CHARTE DES ANCIENS COMBATTANTS**

**Rapport provisoire du  
Comité sénatorial permanent de la Sécurité nationale  
et de la défense**

**– Sous-comité des Anciens combattants –**

---

**L'honorable Roméo A. Dallaire, président  
L'honorable Donald Neil Plett, vice-président**

---

**MARS 2013**

*Ce document est disponible en anglais*

Ce rapport et les délibérations du Comité sont disponibles sur internet :

[www.senate-senat.ca/veac.asp](http://www.senate-senat.ca/veac.asp)

Des exemplaires imprimés de ce document sont disponibles en  
contactant

La Direction des comités du Sénat au (613) 990-0088 ou par courriel :

[veac@sen.parl.gc.ca](mailto:veac@sen.parl.gc.ca)



## TABLE DES MATIÈRES

MEMBRES DU SOUS-COMITÉ DES ANCIENS COMBATTANTS ..ii	
ORDRE DE RENVOI..... iii	
RÉSUMÉ..... v	
RECOMMANDATIONS..... vii	
INTRODUCTION..... 1	
La NCAC, un document évolutif.....6	
Lacunes inhérentes à la NCAC.....8	
Contrat social du Canada avec ses vétérans .....9	
Les familles font-elles aussi partie de la clientèle? ..... 14	
Relations d’ACC avec les vétérans ..... 17	
Communication..... 19	
LACUNES PERÇUES DE LA NCAC ..... 20	
Sentiment de sécurité..... 23	
Qualité de vie ..... 26	
Réinsertion dans la vie civile ..... 29	
Diffusion externe ..... 32	
Indemnité d’invalidité..... 32	
CONCLUSION ..... 36	
LISTE DES TÉMOINS..... A	
ANNEXE A..... H	

## **MEMBRES DU SOUS-COMITÉ DES ANCIENS COMBATTANTS**

L'honorable Roméo A. Dallaire, président  
L'honorable Donald Neil Plett, vice-président

*et*

Les honorables sénateurs :

Joseph A. Day  
Pierre Claude Nolin  
Pamela Wallin

Autres sénateurs ayant participé, de temps à autre, aux travaux du Comité :  
Les honorables sénateurs Banks\*, Dickson\*, Downe, Kenny, Manning,  
Meighen\*, Pépin\* et Raine.

\* Sénateurs retraités

### Employés:

Josée Thérien, greffière du Comité

### De la Bibliothèque du Parlement:

Martin Auger, analyste  
James Cox, analyste  
Jean-Rodrigue Paré, analyste

## 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 :

*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;

*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;

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.

Après débat,

La motion, mise aux voix, est adoptée.

---

Délégation au sous-comité :

Extrait du procès-verbal du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense du lundi 3 octobre 2011 :

Il est proposé :

Que l'ordre de renvoi concernant les anciens combattants, adopté par le Sénat le mercredi 22 juin 2011, soit délégué au Sous-comité des anciens combattants.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

*Le greffier du Sénat*

Gary W. O'Brien

---

Extrait des *Journaux du Sénat* du jeudi 14 juin 2012:

L'honorable sénateur Plett propose, appuyé par l'honorable sénateur Patterson,

Que, nonobstant l'ordre du Sénat adopté le mercredi 22 juin 2011, la date du rapport final du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense relativement à son étude sur les services et les prestations dispensés aux membres des Forces canadiennes, aux anciens combattants, et aux membres et anciens membres de la Gendarmerie royale du Canada et leurs familles soit reportée du 17 juin 2012 au 28 juin 2013.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

*Le greffier du Sénat*

Gary W. O'Brien

## RÉSUMÉ

Les deux chambres du Parlement ont adopté à l'unanimité la Nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC)<sup>1</sup>, qui a obtenu la sanction royale le 13 mai 2005 et est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2006. La NCAC est et a toujours été réputée être un document évolutif. Le 17 novembre 2010, 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* (titre abrégé : *Loi améliorant la Nouvelle Charte des anciens combattants*), a été présenté à la Chambre des communes. Il a obtenu la sanction royale le 24 mars 2011 et est entré en vigueur le 3 octobre 2011. Il est venu corriger certaines lacunes de la version originale de la NCAC .

Le Sous-comité des Anciens combattants du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense (ci-après, le sous-comité) a décidé d'évaluer si la NCAC livre les programmes d'indemnisation et d'avantages qu'elle est censée livrer.

Nous partons du principe que tous les membres des Forces canadiennes (FC) et tous les vétérans qui s'adressent à Anciens Combattants Canada (ACC) devraient recevoir les meilleurs soins, avantages et services que notre pays peut offrir. En outre, étant donné que les membres des FC et les vétérans ont accepté la responsabilité illimitée de servir le gouvernement et la population du Canada, s'ils meurent ou sont blessés par suite de ce service, les programmes qui leur procurent des indemnités, des avantages et des soins devraient être les meilleurs au Canada.

Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'ACC et la NCAC servent bien la majorité des membres des FC et des vétérans. Cependant, nous avons

---

<sup>1</sup> La NCAC a été présentée le 20 avril 2005 à la Chambre des Communes sous la forme du projet de loi C-45, Loi prévoyant des services, de l'assistance et des mesures d'indemnisation pour les militaires et vétérans des Forces canadiennes ou à leur égard et modifiant certaines lois (titre abrégé : Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes).

relevé quatre enjeux qui ont une incidence sur la mise en œuvre de la NCAC. Premièrement, l'absence d'un « contrat social » clair et universellement accepté entre d'une part la population du Canada, représentée par son gouvernement, et d'autre part les membres des FC et les vétérans. Nous estimons que l'actuelle Déclaration des droits des anciens combattants ne réalise pas pleinement cet objectif. Vu l'absence d'un tel contrat social, voire d'un quelconque débat de fond à son sujet, les désaccords et les mésententes sont nombreux. Deuxièmement, la NCAC devrait incarner la vision d'une relation significative entre la population du Canada et les membres des FC et les vétérans, ainsi que leurs familles. Troisièmement, la transition des vétérans à la vie civile bénéficierait d'une meilleure compréhension des obligations du gouvernement dans son ensemble à l'égard des soins et de l'indemnisation des membres des FC et des vétérans qui ont été blessés alors qu'ils servaient le Canada. Quatrièmement, il devrait y avoir une communication claire et efficace entre ACC et les membres des FC en service. Même si les initiatives d'ACC pour rejoindre les vétérans ont pu connaître certains problèmes de qualité, une responsabilité au moins équivalente doit incomber à tous les niveaux de la chaîne de commandement des FC afin qu'elle s'implique davantage pour s'assurer que ses membres soient pleinement au courant des programmes d'ACC et de la façon d'y accéder.

Nous soulignons également dans notre rapport que certains avantages financiers qu'offre la NCAC suivent le modèle d'un régime d'assurance conçu à l'origine pour des blessures non liées au service militaire.

ACC devrait en faire davantage pour améliorer ses activités de diffusion et de communications destinées aux membres des FC et aux vétérans et à leurs familles. Nous recommandons d'embaucher davantage de vétérans en tant que travailleurs de première ligne et de créer un réseau plus formel avec la Légion royale canadienne et les associations des différents services, filiales et régiments à la grandeur du pays afin de renforcer la capacité d'ACC de suivre les militaires et les vétérans qui habitent hors des grands centres urbains, en particulier les réservistes.

Le gouvernement doit aussi continuer de faciliter la mise en œuvre de programmes efficaces pour permettre aux vétérans handicapés de retourner au travail le plus tôt possible.

Nous avons formulé les neuf recommandations ci-dessous.

## RECOMMANDATIONS

Le sous-comité recommande que :

**Recommandation 1.** Le gouvernement du Canada dépose un document qui expose et fasse connaître le contrat social entre la population du Canada et ses vétérans.

**Recommandation 2.** Le gouvernement du Canada encourage les provinces et les territoires à adhérer au contrat social de façon à traduire une compréhension et une acceptation communes des besoins des vétérans. Cette adhésion ne doit pas porter atteinte aux droits constitutionnels des provinces ou des territoires.

**Recommandation 3.** La *Déclaration des droits des anciens combattants* confère aux vétérans les droits qui leur sont appropriés. Ces droits seraient fondés sur la reconnaissance de la responsabilité illimitée qu'ont assumée les vétérans et leurs conjoints au service du Canada.

**Recommandation 4.** À l'intérieur du cadre de la Nouvelle Charte des anciens combattants, Anciens Combattants Canada augmente ses efforts afin de promouvoir et de prendre en compte les rôles et les besoins de la famille à l'égard des blessures et des invalidités subies en service.

**Recommandation 5.** Le gouvernement du Canada poursuit l'examen de l'allocation pour perte de revenus afin de veiller à ce que les vétérans bénéficient du niveau d'indemnisation approprié.

**Recommandation 6.** Le gouvernement du Canada envisage de simplifier la façon dont les vétérans peuvent accéder au processus de nomination interne dans l'ensemble de la fonction publique fédérale et de faire en sorte qu'on leur donne priorité et qu'ils soient soutenus au cours du processus.

**Recommandation 7.** Anciens Combattants Canada et les principales organisations concernées établissent des liens formels plus efficaces afin de mieux soutenir les vétérans.

**Recommandation 8.** Anciens Combattants Canada, de concert avec la Légion royale canadienne, envisage l'établissement d'une représentation dans les filiales de la Légion.

**Recommandation 9.** Anciens Combattants Canada songe à impliquer davantage de vétérans à travers le Canada afin d'améliorer la pertinence de ses activités de diffusion.



## INTRODUCTION

Anciens Combattants Canada est l'un de ces rares portefeuilles qui nécessite l'attention coopérative et non partisane des deux chambres du Parlement. Les vétérans et leurs familles ont servi tous les Canadiens, sans égard à leurs affiliations politiques, leurs origines et leurs habitudes. Il y a des divergences d'opinion sur l'étendue des programmes destinés aux vétérans et leur administration, mais non sur le principe fondamental ni sur la nécessité pour le Canada de leur offrir un programme complet d'avantages. C'est là un héritage important.

Anciens Combattants Canada (ACC) est chargé de l'administration de 16 lois, dont l'une est la Nouvelle Charte des anciens combattants (NCAC)<sup>2</sup>. Cette dernière remplace la *Loi sur les pensions*, redéfinit le système d'indemnisation des vétérans en cas de blessure, d'invalidité ou de décès et offre une gamme de services pour aider les vétérans et leurs familles. La NCAC vise à favoriser la réinsertion sociale et professionnelle des vétérans. Le *Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes*<sup>3</sup> expose les particularités des services offerts et les détails relatifs aux conditions d'admissibilité. Le projet de loi C-55, *Loi améliorant la Nouvelle Charte des anciens combattants*, corrige certaines lacunes de la première version de la Nouvelle Charte des anciens combattants.

La NCAC ne définit pas l'admissibilité des vétérans à des programmes de soins de santé (avantages médicaux, Programme d'autonomie des anciens combattants, soins à long terme, etc.). Ces programmes sont définis dans le *Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants*, qui est indépendant de la NCAC<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Anciens Combattants Canada, *Législation appliquée par Anciens Combattants*, <http://www.veterans.gc.ca/fra/ministere/lois/acc>. L'annexe A renferme un plan de la NCAC.

<sup>3</sup> Ministère de la Justice, <http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-2006-50/index.html>.

<sup>4</sup> *Ibid.*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-90-594/index.html>.

Le Sous-comité des Anciens combattants du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense (ci-après, le sous-comité) a décidé d'évaluer si la NCAC livre les programmes d'indemnisation et d'avantages qu'elle est censée livrer et que nos militaires et vétérans des FC et leurs familles méritent.

Pour son étude de la mise en œuvre de la NCAC, le sous-comité a recueilli des témoignages de mai 2006 à décembre 2010. À l'ouverture d'une séance le 12 décembre 2007, le sénateur Michael Meighen, président du sous-comité, a décrit ainsi le mandat de celui-ci :

*La Charte est maintenant en vigueur depuis plus d'un an et demi; elle peut donc faire l'objet d'un examen afin de déterminer si sa mise en œuvre a été aussi efficace que prévu et s'il s'agit vraiment d'un document qui évolue, qui vit et qui respire<sup>5</sup>.*

La NCAC avait été présentée au Sénat sous la forme du projet de loi C-45 le 10 mai 2005 et dès le départ, on savait qu'elle comportait certaines lacunes qui pourraient être comblées au moyen de modifications législatives une fois qu'elle serait promulguée<sup>6</sup>. Le projet de loi C-45 a été adopté à l'unanimité à la Chambre des communes et au Sénat. Il a obtenu la sanction royale le 13 mai 2005 et est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2006.

Des modifications à la NCAC ont été proposées sous la forme du projet de loi C-55 le 17 novembre 2010. Ce dernier a obtenu la sanction royale le 24 mars 2011 et est entré en vigueur le 3 octobre 2011. Les modifications règlent des préoccupations relatives aux vétérans lourdement handicapés qui touchaient à la fois une pension et une indemnité d'invalidité, établissent un supplément annuel de 12 000 \$ pour les vétérans admissibles qui sont « atteints d'une invalidité totale et

---

<sup>5</sup> L'honorable Michael Meighen, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants*, 12 décembre 2008, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/392/vete/02ev-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=39&Ses=2](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/392/vete/02ev-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=39&Ses=2).

<sup>6</sup> Voir le discours du lieutenant général, l'honorable Roméo Dallaire, *Legisinfo*, Sénat du Canada, 10 mai 2005, [http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/chambus/senate/deb-e/057db\\_2005-05-10-f.htm?Language=E&Parl=38&Ses=1#41](http://www.parl.gc.ca/38/1/parlbus/chambus/senate/deb-e/057db_2005-05-10-f.htm?Language=E&Parl=38&Ses=1#41).

permanente » et offrent l'option de toucher l'indemnité d'invalidité sous forme d'un paiement forfaitaire, de versements annuels ou d'une combinaison de ces deux modalités.

Des modifications au *Règlement* sont entrées en vigueur en octobre 2011 et garantissent que le revenu d'un vétérans participant à un programme de réadaptation ne soit jamais inférieur à 40 000 \$.

En général, ces modifications dont le coût estimatif s'élève à 130 millions de dollars sur dix ans ont reçu un accueil favorable parce qu'on jugeait qu'elles constituaient un bon premier pas.

Avant toute chose, le sous-comité souhaite reconnaître le fait que la très grande majorité des clients d'ACC sont bien servis et satisfaits du soutien offert. Le sondage de 2010 auprès des clients d'ACC révèle que les programmes et les services d'ACC satisfont les besoins des clients<sup>7</sup>. La majorité des clients sont satisfaits des programmes et des services offerts par le Ministère.

D'après ce sondage, les vétérans des FC de l'ère moderne donnent une évaluation moins favorable que les autres clients. Le sondage révèle que ce groupe est plus susceptible d'éprouver des difficultés à communiquer avec ACC, et il accorde aussi des notes inférieures au personnel d'ACC. Dans l'ensemble, les vétérans des FC sont moins susceptibles de convenir que les programmes et les services offerts par ACC satisfont leurs besoins fondamentaux – un phénomène que nous examinerons plus loin dans le présent rapport.

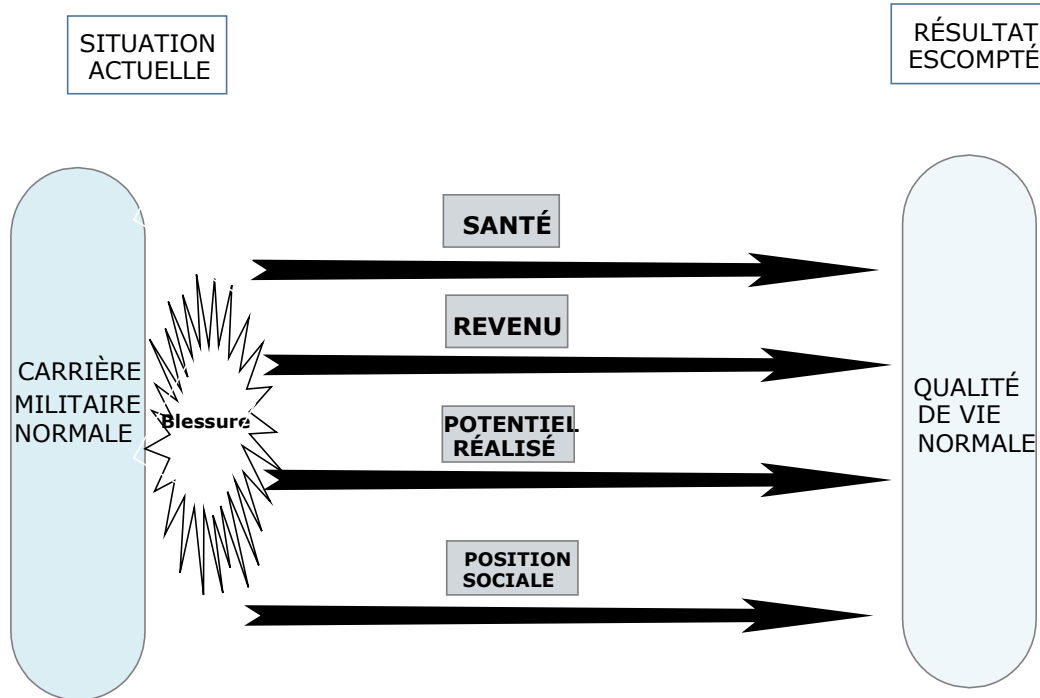
Nous avons entendu plusieurs témoins qui ont explicitement critiqué la NCAC. À leur avis, elle comporte certaines lacunes et sa mise en œuvre n'a pas été aussi efficace que prévu. Toutefois, le projet de loi C-55, *Loi améliorant la Nouvelle Charte des anciens combattants*, et les modifications apportées au *Règlement sur la NCAC* ont corrigé une partie de ces lacunes.

---

<sup>7</sup> Anciens Combattants Canada (ACC), *Sondage national mené en 2010 auprès des clients*, <http://www.veterans.gc.ca/fra/ministere/rapports/sondage10/sommaire>.

Nous avons conclu que, en tant que document vivant, la NCAC pourrait mieux répondre aux besoins changeants de son mandat. Les modifications apportées par le projet de loi C-55 ont toutefois réglé une partie de ces préoccupations. Nous sommes d'avis qu'ACC devrait poursuivre cette évolution institutionnelle afin d'offrir plus efficacement aux vétérans les programmes et services s'inscrivant dans son mandat. Une obligation complémentaire incombe à la haute direction du ministère de la Défense nationale (MDN) et à la chaîne de commandement des FC de faire en sorte que les membres des FC et leurs conjoints comprennent les programmes et les services d'ACC à leur disposition et qu'ils en tirent parti.

L'illustration suivante représente la situation idéale, selon nous.



- SANTÉ** = Diagnostic, traitement, soins auto administrés
- REVENU** = APR, RARM, pension militaire, gains personnels
- POTENTIEL RÉALISÉ** = Réadaptation, éducation, indemnité d'invalidité
- POSITION SOCIALE** = Reconnaissance

Lorsqu'une carrière militaire normale est interrompue par une blessure grave, le résultat escompté est que le vétéran et sa famille continuent de jouir d'une qualité de vie normale. À cette fin, il faut prendre en compte quatre aspects de la qualité de vie : la santé du vétéran, son revenu, la possibilité de se réaliser pleinement et sa position dans la société. ACC offre actuellement des programmes qui interviennent dans chacune de ces sphères, mais les modifications de la NCAC doivent pallier les déficiences de ces programmes afin d'obtenir le résultat escompté.

## La NCAC, un document évolutif

En général, les vétérans étaient sincèrement heureux de la promulgation de la NCAC, mais à la fin de 2010, cela ne semblait plus être le cas. Notre étude nous a amenés à considérer que la source potentielle de ce mécontentement est l'impression que les modifications à la NCAC n'ont pas été apportées en temps opportun.

Au cours des débats qui ont abouti à l'adoption de la NCAC dans les deux chambres du Parlement, toutes les parties ont reconnu les lacunes inhérentes aux détails du projet de loi et des vétérans ont déconseillé d'adopter le projet de loi à toute vapeur<sup>8</sup>. Celui-ci a néanmoins été adopté à l'unanimité. Le ministre des Anciens Combattants a décrit la NCAC comme un document vivant, et à ce titre, il a toujours été entendu que des modifications seraient apportées à la loi à mesure que des lacunes se révéleraient.

*La Charte n'est toutefois pas une fin en soi. Elle ne nous donne pas le droit de nous arrêter et de prétendre que notre travail est accompli. Elle offre plutôt une nouvelle voie. Il s'agit d'un document qui vit et respire et qui évoluera en fonction des besoins changeants de nos anciens combattants et de leurs familles<sup>9</sup>.*

Des groupes consultatifs officiels et des associations de vétérans ont fait état de problèmes à corriger. Le Groupe consultatif sur la Nouvelle Charte des anciens combattants (GCNCAC), le Conseil consultatif de gérontologie, le Groupe consultatif sur les besoins spéciaux, ainsi que le Comité permanent des anciens combattants de la Chambre des

---

<sup>8</sup> Capitaine Sean Bruyca (retraité), *Délibérations du comité sénatorial permanent des Finances nationales, Témoignages*, 11 mai 2005, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/381/fina/23ev-f.htm?comm\\_id=13&Language=E&Parl=38&Ses=1](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/381/fina/23ev-f.htm?comm_id=13&Language=E&Parl=38&Ses=1). Le capitaine Bruyca a dit : « Je veux demander ceci : pourquoi cette précipitation pour adopter une mesure aussi importante? [...] Je recommande que, à propos des éléments qui font problème, on consulte les bases et qu'on demande au Centre de soutien pour trauma et stress opérationnels son point de vue sur le projet de loi même. [...] Je recommande que le Sénat prenne le temps de traiter cette mesure selon toute l'importance qu'il faut lui reconnaître en invitant l'ensemble des Canadiens à donner leur point de vue ».

<sup>9</sup> L'honorable Gregory Thompson, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 31 mai 2006, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/391/vete/01evb-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=39&Ses=1](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/391/vete/01evb-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=39&Ses=1).

communes ont tous fourni des recommandations globales à ACC. Ensemble, ces groupes ont présenté plus de 200 recommandations dont plusieurs ont déjà été mises en œuvre. Ces groupes ont soumis au ministre des Anciens Combattants et à Anciens Combattants Canada des rapports officiels.

*Le président : [...] lorsque le comité dont vous êtes le président et qui est composé de cinq anciens combattants et de cinq professionnels de la santé présente son rapport à Anciens Combattants Canada, quelle réaction obtient-il? Je crois vous avoir entendu dire qu'il y a eu quatre rapports. Que pensez-vous de la réaction suscitée par ces rapports qui, j'imagine, traduisent certaines de ces opinions?*

*Maj Henwood : Tout à fait. Nous sommes un comité consultatif. Anciens Combattants Canada nous a fait part de ses commentaires de vive voix. Il a convenu que beaucoup de nos recommandations sont bonnes<sup>10</sup>.*

Le premier ombudsman des vétérans, le colonel (retraité) Patrick Stogran, est devenu le visage public des vétérans mécontents de la NCAC<sup>11</sup>.

De 2009 à 2011, ACC a effectué en trois phases une évaluation détaillée de la pertinence et de l'efficacité des programmes issus de la NCAC. Les rapports de chaque phase ont été régulièrement versés dans le site Internet d'ACC, mais discrètement, sans que la population canadienne ou la communauté des vétérans ne soit vraiment informée de leur publication<sup>12</sup>. L'évaluation s'est concentrée sur les programmes existants issus de la NCAC et non sur les lacunes perçues.

---

<sup>10</sup> L'honorable Michael Meighen, président, et le major Bruce Henwood (retraité), président, Groupe consultatif sur les besoins spéciaux, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 16 juin 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/05evb-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/05evb-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3).

<sup>11</sup> CBC News, « Ombudsman slams 'deceptive' Veterans Affairs », 17 août 2010, <http://www.cbc.ca/politics/story/2010/08/17/veterans-ombudsman-stogran.html>.

<sup>12</sup> Anciens Combattants Canada, *Rapports ministériels de la vérification et de l'évaluation*, <http://www.veterans.gc.ca/fra/ministere/rapports/verification>.

L'adoption du projet de loi C-55 en mars 2011 a apaisé une partie de ce mécontentement en montrant que des changements constructifs pouvaient être apportés. Toutefois, dans les cinq années qui se sont écoulées entre l'entrée en vigueur de la NCAC et l'adoption du projet de loi C-55, les problèmes directement ou indirectement liés à la NCAC ont mis à l'épreuve le lien de confiance entre la communauté des vétérans et ACC.

### **Lacunes inhérentes à la NCAC**

Au cours de notre étude, nous avons identifié quatre enjeux qui affectent la mise en œuvre de la NCAC.

Premièrement, l'absence d'un « contrat social » clair et universellement accepté entre d'une part la population du Canada, représentée par son gouvernement, et d'autre part les membres des FC et les vétérans. Nous estimons que l'actuelle *Déclaration des droits des anciens combattants* ne réalise pas pleinement cet objectif. Vu l'absence d'un tel contrat social, voire d'un quelconque débat de fond à son sujet, les désaccords et les mécontentements sont nombreux.

Deuxièmement, la NCAC devrait incarner la vision d'une relation significative entre la population du Canada et les membres des FC et les vétérans, ainsi que leurs familles.

Troisièmement, la transition des vétérans à la vie civile bénéficierait d'une meilleure compréhension des obligations du gouvernement dans son ensemble à l'égard des soins et de l'indemnisation des membres des FC et des vétérans qui ont été blessés alors qu'ils servaient le Canada.

Quatrièmement, il devrait y avoir une communication claire et efficace entre ACC et les membres des FC en service. Même si les initiatives d'ACC pour rejoindre les vétérans ont pu connaître certains problèmes de qualité, une responsabilité au moins équivalente doit incomber à tous les niveaux de la chaîne de commandement des FC afin qu'elle



s'implique davantage pour s'assurer que ses membres soient pleinement au courant des programmes d'ACC et de la façon d'y accéder.

Chacun de ces quatre enjeux comporte différents sous-enjeux. Par exemple, la prise en compte intégrale des besoins des familles de militaires nécessitera une discussion du rôle des administrations provinciales et territoriales en matière de prestation de services de santé aux vétérans et aux membres de leurs familles.

### **Contrat social du Canada avec ses vétérans**

L'absence de consensus et de clarté à l'égard d'un tel contrat social entraîne parfois directement des attentes conflictuelles. Comme un jeune soldat handicapé l'a dit, « Nous étions prêts à tout donner pour notre pays. Dans le cas d'une malchance, j'aurais espéré la même chose en retour<sup>13</sup>. »

Un officier de haut rang des FC a posé la question : « Devons-nous rencontrer les attentes des gens<sup>14</sup>? »

L'histoire montre que les gouvernements canadiens ont eu systématiquement pour approche d'offrir aide et soutien pour faciliter la réinsertion des vétérans dans la société canadienne afin qu'ils deviennent de nouveau des citoyens productifs.

En 1944, dans un dépliant d'information destiné aux militaires canadiens sur le point d'être libérés des forces armées, intitulé *Back to Civil Life*, on peut lire à propos des plans officiels de rétablissement des militaires que « [le] but du plan de rétablissement des forces armées du Canada dans la vie civile est de placer toutes les personnes libérées dans des

---

<sup>13</sup> Caporal Martin Renaud, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 12 mai 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/03evb-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/03evb-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3).

<sup>14</sup> Major Jacques Lasalle, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants*, 12 mai 2010.

situations où elles pourront gagner leur vie<sup>15</sup> ». Cette affirmation est étayée par une explication du raisonnement qui la sous-tend :

*À l'égard de la réadaptation, le Canada croit que la réponse au rétablissement dans la vie civile est un emploi et que la réponse à la quête d'un emploi est l'aptitude à l'exercer et la formation nécessaire pour le faire. Nous voulons faire en sorte que les hommes et les femmes qui ont pris les armes à la défense de leur pays et de leurs idéaux de la liberté ne soient pas pénalisés pour le temps qu'ils ont passé dans les forces armées et nous souhaitons qu'ils acquièrent les aptitudes nécessaires, de toutes les façons possibles, pour prendre la place qui leur revient dans la vie civile et économique du Canada<sup>16</sup>.*

Les vétérans handicapés incapables de reprendre leur vie professionnelle au sein de la société canadienne pourraient recevoir des soins à vie, en fonction du degré et de la nature de leur infirmité, dans des établissements de soins de longue durée administrés par le gouvernement du Canada.

En 1996, ACC amorce un *Examen des besoins en soins de santé des anciens combattants*. Les deux premières phases de cet examen entraînent des changements positifs et l'établissement du Conseil consultatif de gérontologie d'ACC en 1997.

La phase trois commence en 1999. Elle révèle le coût humain supporté par les vétérans, les membres des FC et leurs familles qui doivent faire face simultanément à un tempo opérationnel accru et à des compressions budgétaires du gouvernement tout au long des années 1990. Des sondages et des études connexes révèlent que près de la moitié des répondants sont mécontents des services des FC et d'ACC et de

---

<sup>15</sup> Ministre des Pensions et de la Santé nationale, *Back to Civil Life*, 2<sup>e</sup> éd. (révisée le 25 août 1944), [http://www.ptbo.igs.net/~djdelong/post\\_war/Back\\_to\\_Civilian\\_Live\\_1944\\_edited.pdf](http://www.ptbo.igs.net/~djdelong/post_war/Back_to_Civilian_Live_1944_edited.pdf).

<sup>16</sup> *Ibid.*, « Forward ». [traduction]

l'attention accordée aux vétérans et aux membres des FC blessés et handicapés ainsi qu'aux familles des militaires tués en service<sup>17</sup>.

Le rapport de la phase trois de l'*Examen des besoins en soins de santé des anciens combattants* fait ressortir 28 constatations principales, entre autres que le régime de pensions est un outil surexploité et mal adapté pour satisfaire les besoins de nombreux clients. On y révèle que les membres des FC et leurs familles n'ont pas à leur disposition des services de transition appropriés pour les aider à s'adapter à la vie civile. On souligne aussi que le personnel d'ACC devrait être mieux outillé pour communiquer avec les vétérans et les membres des FC et les servir.

Des changements sont apportés par la suite dans plusieurs domaines. Le Régime d'assurance-revenu militaire (RARM) des FC est modifié de façon à verser un paiement forfaitaire aux membres des FC d'un rang inférieur à celui de colonel en cas de mutilation accidentelle subie dans l'exercice de leurs fonctions. Un nouveau Centre de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel (CTTSO) est créé dans les locaux du seul hôpital encore exploité par ACC à Sainte-Anne-de-Bellevue, au Québec. De nouvelles cliniques de santé mentale sont ouvertes dans les sites de soins de longue durée d'ACC. ACC et le MDN renforcent aussi leur partenariat; par exemple en 1999, les deux ministères forment un comité directeur mixte chargé d'examiner les enjeux relatifs aux soins des vétérans et en 2000, ils établissent le Conseil consultatif ACC-MDN. Enfin, la définition de « ancien combattant » est clarifiée. Le 29 mars 2001, le ministre des Anciens Combattants précise que « le statut d'*ancien combattant* est accordé à tout ancien membre des Forces canadiennes qui a obtenu le statut de membre *formé* après s'être conformé aux normes de classification professionnelles militaires, et qui a par la suite été honorablement libéré<sup>18</sup> ».

---

<sup>17</sup> Conseil consultatif sur les Forces canadiennes d'Anciens Combattants Canada, *Respecter l'engagement du Canada : offrir « possibilités et sécurité » aux anciens combattants des Forces canadiennes et à leurs familles au XXI<sup>e</sup> siècle*, Anciens Combattants Canada (mars 2004), p. 18.

[http://www.veterans.gc.ca/public/pages/forces/nvc/summary\\_f.pdf](http://www.veterans.gc.ca/public/pages/forces/nvc/summary_f.pdf).

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 27 et 30.

En mars 2004, le Conseil consultatif ACC-FC publie un document de travail intitulé *Respecter l'engagement du Canada : offrir « possibilités et sécurité » aux anciens combattants des Forces canadiennes et à leurs familles au XXI<sup>e</sup> siècle*. Ce document est étayé par un document de référence intitulé *Les origines et l'évolution des avantages offerts aux anciens combattants au Canada 1914-2004*, qui retrace l'histoire de l'aide que le gouvernement du Canada accorde aux anciens combattants<sup>19</sup>. *Offrir possibilités et sécurité* a été publié afin de démontrer que le moment était venu de procéder à une réforme en profondeur des programmes de soutien destinés aux vétérans, aux membres des FC et à leurs familles.

Le 16 septembre 2003, le Conseil consultatif sur les Forces canadiennes d'ACC forme un Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes ayant pour mandat d'élaborer une gamme complète et améliorée de programmes et de services qui contribueront à assurer la réintégration des membres des FC et de leurs familles à la vie civile<sup>20</sup>. Le Groupe de travail s'est guidé sur 17 principes et les 6 points prioritaires ci-dessous :

- a. réaliser une restructuration complète et approfondie des modalités d'indemnisation des membres et des anciens combattants des FC en cas de blessure selon une approche fondée sur les principes de la « garantie sans égard à la faute », en prenant en compte la coordination de la *Loi sur les pensions* et du RARM;
- b. élaborer un solide programme de services et d'avantages liés à la transition;
- c. améliorer le soutien offert aux conjoints et aux enfants, en particulier en ce qui concerne les soins de santé et les inégalités économiques structurelles;
- d. élargir la gamme actuelle d'avantages de soins de santé;

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, et *Les origines et l'évolution des avantages offerts aux anciens combattants au Canada 1914-2004*, Anciens Combattants Canada (mars 2004), [http://www.veterans.gc.ca/public/pages/forces/nvc/reference\\_f.pdf](http://www.veterans.gc.ca/public/pages/forces/nvc/reference_f.pdf).

<sup>20</sup> Conseil consultatif sur les Forces canadiennes d'Anciens Combattants Canada, *Offrir « possibilités et sécurité »*, p. 31.

- e. reconnaître que le gouvernement a « l'obligation de prendre des mesures d'adaptation » à l'intention des membres handicapés des FC à l'aide d'un meilleur système de priorité pour l'embauche dans la fonction publique;
- f. assurer un accès équitable aux indemnités pour funérailles et inhumation.

Ces travaux ont abouti à l'adoption de la NCAC par le Parlement et à sa promulgation le 1<sup>er</sup> avril 2006.

Malgré ce qui précède, il n'y a pas eu de discussion publique approfondie de la nature ou du contenu d'un « contrat social » au sens large qui devrait exister entre la population du Canada et le personnel militaire qu'elle envoie se battre en son nom. Une telle discussion s'est déroulée à l'intérieur des FC à la fin des années 1990, sans jamais devenir un débat public qui aurait pu guider et légitimer les réformes subséquentes<sup>21</sup>. Nous affirmons qu'il est temps de tenir une discussion sérieuse au Parlement sur un contrat social qui lierait les Canadiens et leurs vétérans.

Nous sommes d'avis qu'il devrait y avoir davantage de discussions avec les administrations provinciales et territoriales concernant la prestation de soins, de traitements et d'avantages aux vétérans et à leurs familles. Nous reconnaissons que les membres des FC sont soustraits à l'application des dispositions de la *Loi canadienne sur la santé*, mais les vétérans et les familles des militaires sont admissibles aux services de santé provinciaux, du moins dans la mesure dont en jouissent les autres Canadiens. Lorsque les réservistes des FC retournent chez eux après avoir servi à temps plein et qu'ils retirent leur uniforme, ils redeviennent eux aussi admissibles aux services de santé provinciaux. Les familles de vétérans et de militaires ont accès à des services de santé à des degrés différents et suivant des normes différentes à la grandeur du pays.

---

<sup>21</sup> Une série de documents de travail avait été produite en 1997 sur la pertinence d'un contrat social entre l'armée et la population canadienne.

Par conséquent, nous recommandons que :

**Recommandation 1.** Le gouvernement du Canada dépose un document qui expose et fasse connaître le contrat social entre la population du Canada et ses vétérans.

**Recommandation 2.** Le gouvernement du Canada encourage les provinces et les territoires à adhérer au contrat social de façon à traduire une compréhension et une acceptation communes des besoins des vétérans. Cette adhésion ne doit pas porter atteinte aux droits constitutionnels des provinces ou des territoires.

**Recommandation 3.** La *Déclaration des droits des anciens combattants* confère aux vétérans les droits qui leur sont appropriés. Ces droits seraient fondés sur la reconnaissance de la responsabilité illimitée qu'ont assumée les vétérans et leurs conjoints au service du Canada.

### **Les familles font-elles aussi partie de la clientèle?**

Il n'y a aucun doute que les familles militaires portent une part du fardeau du service militaire et que les familles des vétérans et des militaires des FC blessés et handicapés jouent un rôle particulièrement important dans la prestation de soins et en sont souvent les principaux responsables. Dans le jargon des FC, les familles sont des « facilitateurs opérationnels » qui assurent un important soutien sur le front familial pour les militaires déployés. Nous comprenons les défis auxquels les familles font face. Nous avons entendu les préoccupations exprimées au sujet de la façon dont ces familles sont indemnisées et traitées. Un officier de haut rang handicapé nous a parlé de l'effet de sa blessure sur sa famille :

*La dynamique familiale change fondamentalement et de manière irréversible [...] Je veux insister sur ce point [...] Il*

*n'y a eu aucun dédommagement, selon moi, pour la perte de la qualité de vie de ma famille.*

*Nous tenons de beaux discours, mais les actes ne suivent pas les paroles en ce qui a trait à la nouvelle Charte des anciens combattants, et ce sont les familles qui en souffrent. Tout le monde regarde le soldat et se dit : « Pauvre homme, il a perdu ses jambes. » Je peux vous dire [...] que les difficultés rencontrées pendant mon entraînement, la douleur chronique, la diminution de ma qualité de vie — tout cela me semble dérisoire comparé à ce que vit ma famille<sup>22</sup>.*

Nous admirons la force et le dévouement des familles des vétérans et des membres des FC. Avec beaucoup de respect, nous devons éclaircir leur statut par rapport aux lois et aux règlements.

On ne trouve pas le mot « famille » dans le texte de la NCAC, mais on le retrouve dans son règlement. Dans ce règlement, on le trouve dans deux paragraphes, lesquels encouragent le ministre à faire participer la famille à la conception et à l'exécution des plans de réadaptation et d'aide à la réinsertion professionnelle<sup>23</sup>. Si elle reconnaît les conjoints, les survivants et les personnes à charge nommément, la NCAC ne traite pas explicitement de la notion collective de « famille » au sens le plus large.

À moins d'être des survivants ou des personnes à charge d'un vétéran ou d'un membre des FC décédé, les membres des familles militaires n'ont pas droit, de façon indépendante, aux indemnités ni aux avantages offerts par les programmes issus de la NCAC.

Les membres civils des familles militaires ne sont pas admissibles aux services de santé des FC. Ils ont droit aux services de santé provinciaux, tout comme n'importe quel autre citoyen canadien. L'enjeu connexe tient au fait que les familles militaires n'ont pas toujours accès à un

---

<sup>22</sup> Major Mark Campbell, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 16 juin 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/05evb-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/05evb-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3).

<sup>23</sup> Justice Canada, *Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes*, alinéas 8b) et 9b), <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-2006-50/page-2.html>.

médecin de famille dans leur localité, compte tenu que certaines bases militaires sont situées loin des grands centres de population. Cela étant, dans le passé, les FC ont fait ce qu'elles pouvaient pour aider les familles militaires dans des situations d'urgence et pour les mettre en rapport avec des professionnels de la santé civils.

En octobre 2009, le GCNCAC a publié un rapport dont la première recommandation exhortait le gouvernement à renforcer les services de soutien aux familles<sup>24</sup>. Il y est mentionné qu'ACC devrait prendre plusieurs mesures, notamment éduquer le personnel compétent d'ACC, les fournisseurs de services et le grand public sur le droit des vétérans et de leurs familles à des services, conclure un pacte pour les familles de vétérans, revoir les critères d'admissibilité de tous les programmes pour faire en sorte que les membres de la famille jouissent d'un accès équitable et continuer d'élaborer des modèles de services qui traitent les vétérans et leurs familles avec respect. Le rapport suggérait cinq stratégies à l'appui de ces propositions :

- a. prendre des mesures pour instituer et maintenir une culture de respect centrée sur la famille dans tous les programmes d'ACC;
- b. combler les lacunes sur le plan des services pour faciliter la transition à la vie civile;
- c. améliorer l'accès aux prestataires de soins de santé qualifiés et bien renseignés;
- d. accorder davantage de soutien aux proches qui s'occupent d'un vétéran;
- e. augmenter le soutien aux survivants et aux familles de ceux qui sont tombés au combat.

Nous avons vu des preuves qu'ACC s'emploie à améliorer sa reconnaissance des familles des vétérans en vue de leur accorder la même reconnaissance et le même soutien qu'elles obtiennent du MDN et

---

<sup>24</sup> GCNCAC, *Respecter notre engagement*, p. 1.



des FC. Nous encourageons ACC à continuer de donner suite aux recommandations du GCNCAC et recommandons donc que :

**Recommandation 4.** À l'intérieur du cadre de la Nouvelle Charte des anciens combattants, Anciens Combattants Canada augmente ses efforts afin de promouvoir et de prendre en compte les rôles et les besoins de la famille à l'égard des blessures et des invalidités subies en service.

Il serait possible d'en faire davantage au sein d'ACC afin d'améliorer le soutien destiné aux familles des vétérans, mais nous voulons souligner que les critiques que nous avons entendues, qui se rapportent à la NCAC, ne peuvent pas toutes être entièrement adressées à un seul ministère. À titre de ministère, ACC assume des responsabilités bien précises à l'égard de la mise en œuvre de certaines lois par rapport aux vétérans et à des affaires connexes, mais il a aussi la responsabilité de coordonner d'autres activités gouvernementales inhérentes aux soins et aux traitements fournis aux vétérans et à leurs familles. La prestation de soins, de traitements et d'avantages au personnel des FC, aux vétérans et à leurs familles est une obligation qui incombe à « l'ensemble du gouvernement ».

## **Relations d'ACC avec les vétérans**

Des membres handicapés des FC qui ont témoigné devant nous ont exprimé leurs préoccupations en ce qui concerne la capacité d'ACC de prendre soin d'eux après leur libération. Nous avons aussi constaté qu'en majorité, les militaires handicapés veulent rester dans les FC.

Ces dernières années, la direction des FC a adopté une approche souple à l'égard de la libération des soldats blessés qui ne peuvent plus satisfaire aux normes rigoureuses de l'universalité du service. De nombreux soldats handicapés se sont vu confier un emploi adapté à leur état; de nouvelles unités ont été formées pour faciliter leur rétablissement ou leur

transition; et plusieurs programmes innovateurs ont été mis en place au sein des FC, dans certains cas avec l'appui d'ACC, comme complément des programmes de traitements médicaux.

À tous les échelons des FC, on valorise la loyauté qui sous-tend une culture fondée sur un sentiment de lourde responsabilité. Cette responsabilité solennelle donne un sens aux actions d'un membre des FC. Si cette éthique n'est plus reconnue ni valorisée lorsque le membre devient un vétéran, le sens même du service est perdu lui aussi. Il n'est donc pas étonnant que les soldats en service qui ont comparu devant nous ont dit que la plupart de leurs collègues veulent continuer de servir, tout en admettant à contrecœur qu'ils devront quitter les FC un jour. En grande partie, un tel enthousiasme peut s'expliquer par l'attrait traditionnel de la camaraderie militaire, de l'esprit de corps, et une profonde conviction que l'institution prendra soin d'eux. Les militaires handicapés appréhendent leur libération parce qu'ils ne voient aucune manifestation claire d'une loyauté équivalente de la part du gouvernement dans son ensemble.

Un jeune soldat a exprimé ainsi ses préoccupations :

*Avec tout ce qui s'est dit de négatif, ils ne sont pas tranquilles. Ils craignent qu'en cas de blessure, ils devront passer au travers d'un long et difficile processus. Les soldats n'ont pas l'esprit tranquille à cause de ça. [...] Les soldats se battent pour rester le plus longtemps possible dans l'armée parce qu'ils ne veulent pas avoir affaire à Anciens Combattants Canada<sup>25</sup>.*

Un autre soldat handicapé nous a dit :

*Nombre d'entre nous essaient de continuer à travailler pour repousser le temps où nous devons traiter avec Anciens*

---

<sup>25</sup> Caporal Michael McTeague, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 26 mai 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/04eva-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/04eva-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3).

*Combattants Canada. Tous les gens à qui j'ai parlé disent qu'il est en effet difficile de faire affaire avec ce ministère<sup>26</sup>.*

Et encore un autre vétéran handicapé a exprimé l'opinion ci-dessous :

*Je savais que le ministère serait toujours là pour moi. Bien des militaires [...] ne veulent pas que leur solde soit réduite de 25 p. 100. Ils veulent qu'on leur donne tout ce qui leur revient et que leur employeur se préoccupe vraiment de leur état d'esprit et de leur santé en général [...] Il est sans l'ombre d'un doute préférable de continuer à servir dans les FC<sup>27</sup>.*

Nous reconnaissons que les Unités interarmées de soutien du personnel (UISP), de même que les centres intégrés de soutien du personnel (CISP) qui leur sont affiliés dans les grandes bases des FC à la grandeur du pays, ont un effet positif sur la relation qui existe entre les soldats en service des FC et le personnel d'ACC et des FC qui partagent leurs locaux dans les CISP. Nous sommes confiants que les opinions de la nature de celles exprimées ci-dessus par des soldats en service deviendront de plus en plus rares à mesure que davantage de soldats et davantage d'employés expérimentés d'ACC pourront se rencontrer.

## **Communication**

Des témoins nous ont dit qu'il y avait un manque évident de communication efficace entre ACC et les membres des FC en service. Même si les initiatives d'ACC pour rejoindre les vétérans ont pu connaître certains problèmes de qualité, une responsabilité au moins équivalente doit incomber à tous les niveaux de la chaîne de

---

<sup>26</sup> Caporal-chef Jodi Mitic, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 12 mai 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/03evb-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/03evb-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3).

<sup>27</sup> Caporal-chef à la retraite Paul Franklin, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 12 mai 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/03evb-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/03evb-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3).

commandement des FC afin qu'elle s'implique davantage pour s'assurer que ses membres soient pleinement au courant des programmes d'ACC et de la façon d'y accéder.

Nous avons parlé plus tôt de l'évaluation de la NCAC qu'ACC a effectuée de 2009 à 2011. L'une des principales constatations issues de l'évaluation était la nécessité d'élaborer une stratégie de diffusion externe plus efficace, dont un élément était un programme de communications amélioré. On y avait notamment suggéré qu'ACC communique plus tôt des renseignements aux membres des FC au cours du processus menant à leur libération. Cela se fait désormais par l'entremise des CISP.

Les communications avec les familles des membres des FC et des vétérans ont aussi retenu l'attention parce que les familles jouent souvent un grand rôle pour convaincre un membre des FC ou un vétéran de demander de l'aide. Les familles doivent avoir accès à des renseignements clairs et concis, en particulier en période de crise, et on reconnaît cette nécessité au sein d'ACC. Nous sommes impatients de voir des améliorations concrètes à ce chapitre.

## **LACUNES PERÇUES DE LA NCAC**

Les membres des FC ont accepté une responsabilité illimitée envers leur pays en mettant leur vie en danger pour le Canada. Nous pensons que les programmes de soins, d'indemnités et d'avantages mis à la disposition des membres handicapés ou blessés en service devraient être les meilleurs que le Canada puisse offrir.

Eu égard au fait que la NCAC est un document évolutif, notre première observation est que, contrairement au travail inspiré qui avait mené à son adoption, la NCAC et son règlement d'application ne satisfont pas aux attentes.

Le 11 mai 2005, au cours de l'examen du projet de loi C-45 au Comité sénatorial permanent des finances nationales, le sénateur Kinsella a demandé à M. Darragh Mogan, le directeur exécutif du Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes qui accompagnait l'honorable Albina Guarnieri, ministre des Anciens Combattants, d'expliquer pourquoi les clients de la NCAC devaient demander l'allocation pour perte de revenus dans les 120 jours suivant leur libération des FC. M. Mogan a répondu :

*Ce chiffre a été choisi en raison d'un programme de réadaptation existant qui relève du chef de l'état-major, le Régime d'assurance-revenu militaire, ou RARM, dont le délai est de 120 jours. Nous ne voulons pas créer deux normes<sup>28</sup>.*

L'analyse gouvernementale connexe décrit la NCAC comme étant destinée à combler les lacunes des services et avantages existants. D'après la *Gazette du Canada* :

*Ces programmes [NCAC] seront mis en œuvre en collaboration avec les autres [sic] ministères et organismes gouvernementaux participant à la prestation de programmes semblables. En exécutant ces nouveaux programmes, le [ministère des Anciens combattants] a l'intention de combler les lacunes existantes en matière de service [sic] et d'avantages. À titre d'exemple, la Loi soutiendra l'ensemble des avantages sociaux actuels [sic] fournis [sic] par le Régime d'assurance-revenu militaire (RARM) et le MAC. La plupart des militaires des FC qui sont libérés volontairement et qui sont ultérieurement atteints d'une invalidité liée au service ne pouvaient, jusqu'à maintenant, qu'être admissibles à une pension du MAC et aux soins de santé connexes. Le RARM continuera de fournir aux membres des FC libérés pour raisons de santé des indemnités de remplacement de revenu*

---

<sup>28</sup> Darragh Mogan, *Délibérations du comité sénatorial permanent des Finances nationales, Témoignages*, 11 mai 2005, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/381/fina/23ev-f.htm?comm\\_id=13&Language=E&Parl=38&Ses=1](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/381/fina/23ev-f.htm?comm_id=13&Language=E&Parl=38&Ses=1).

*et de réadaptation professionnelle. En vertu de la Loi, le MAC répondra aux besoins du groupe connaissant des lacunes et offrira des avantages supplémentaires au groupe inscrit au RARM, comme une réadaptation professionnelle additionnelle, une réadaptation médicale ou psychosociale et l'allocation de soutien du revenu. Le MAC travaillera en étroite collaboration avec le RARM afin d'assurer un niveau comparable d'avantages sociaux, peu importe si le mode d'accès du client est le RARM ou le MAC<sup>29</sup>.*

De l'avis de témoins que nous avons entendus, la NCAC est moins efficace qu'elle devrait l'être. M<sup>me</sup> Maria Barrados, présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, nous a dit :

*Les fonctionnaires sont l'objet de beaucoup plus de protections et de dispositions que les militaires. Énormément d'assurances et de programmes divers entrent en ligne de compte dans les cas de civils blessés afin de leur permettre de réintégrer leur milieu de travail [...] La fonction publique prend une plus grande partie des mesures avant que les employés concernés se retrouvent sur une liste prioritaire de personnes handicapées.*

Nous prenons acte du fait que le modèle du RARM pour des avantages comme l'allocation pour perte de revenus et le programme de réadaptation professionnelle a été utilisé pour que la transition entre les Forces canadiennes et Anciens Combats Canada soit la plus douce possible. Ceci dit, des programmes comme l'allocation pour déficience permanente, le supplément à l'allocation pour déficience permanente et l'indemnité d'invalidité sont des programmes d'avantages conçus en utilisant des modèles de programmes qu'utilise habituellement Anciens Combattants Canada, et de manière générale le gouvernement du Canada.

---

<sup>29</sup> Gazette du Canada, *Règlement sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes*, « Résumé de l'étude d'impact de la réglementation », vol. 139, n° 51, le 17 décembre 2005, <http://www.gazette.gc.ca/archives/p1/2005/2005-12-17/html/reg7-fra.html>.

L'utilisation d'un régime d'assurance conçu pour couvrir les blessures non liées au service afin de verser une partie des avantages financiers prévus par la NCAC ne fait que confirmer le constat que nous avons fait plus tôt à l'effet qu'il n'y a eu aucune discussion publique substantielle de la nature d'un contrat social entre la population du Canada et les vétérans.

### **Sentiment de sécurité**

Dans le passé, presque tous les vétérans canadiens du temps de guerre s'enrôlaient pour servir « jusqu'à la fin » c'est-à-dire aussi longtemps qu'il le faudrait pour vaincre l'ennemi. Bon nombre d'entre eux ont abandonné des emplois, des occupations et des professions civils pour servir à l'étranger. D'autres étaient sans emploi et se sont réjouis de la chance de voyager et de gagner un peu d'argent, même s'ils allaient le faire dans le contexte d'une guerre. Ces vétérans du temps de guerre n'avaient généralement pas envisagé de faire une carrière militaire. Une démobilisation à grande échelle a eu lieu à la fin de la Première et de la Seconde Guerre mondiale et une démobilisation de moindre ampleur, mais tout de même substantielle, a eu lieu après la guerre de Corée. Par conséquent, comme nous l'avons expliqué plus tôt, les programmes gouvernementaux visaient à réinsérer des centaines de milliers de vétérans dans la vie civile canadienne à la fin des hostilités.

À l'époque de la guerre de Corée, des militaires ont commencé à s'enrôler dans la Force régulière dans l'intention de consacrer un bon nombre d'années au service militaire, voire d'en faire une carrière. Ils avaient l'intention de servir le Canada, de travailler fort et peut-être d'être promu à des rangs plus élevés assortis de plus de responsabilités. Ils ont fait des plans de vie basés sur ces intentions à long terme. Dans bien des cas, ces plans prévoyaient la fondation d'une famille. Si tout allait bien, les buts individuels et familiaux allaient concorder. Avec le temps, les FC sont devenues une force orientée vers la carrière.

De nos jours, la plupart des membres de la Force régulière des FC libérés nécessitent une approche différente pour les préparer à quitter le service militaire parce que la plupart d'entre eux y ont consacré toute leur vie adulte. Ils n'ont pas de « vie civile » antérieure à laquelle ils peuvent « retourner ».

Il est intéressant de souligner que les réservistes d'aujourd'hui ont peut-être davantage en commun avec les vétérans du temps de guerre qu'avec leurs collègues de la Force régulière contemporaine. Des réservistes se portent régulièrement volontaires pour servir dans une opération internationale pour une période établie par contrat, à la fin de laquelle ils retournent à leur emploi civil ou aux autres conditions de vie qu'ils avaient laissées. Ils peuvent bien sûr avoir l'intention de continuer de servir à temps partiel, mais essentiellement, ils « retournent » à la vie civile après leur période de service à temps plein. S'ils sont gravement blessés ou handicapés, ils continueront de servir à temps plein jusqu'à leur rétablissement ou à leur libération des FC pour des raisons médicales. Les réservistes reçoivent les mêmes avantages que les membres de la Force régulière s'ils sont blessés lors d'un déploiement avec la Force régulière ou lors d'un entraînement en vue d'un tel déploiement. De plus, en décembre 2012, le ministre de la Défense nationale, l'honorable Peter Mackay, a annoncé une modification réglementaire offrant à tous les réservistes la même couverture en vertu de la *Loi prévoyant l'indemnisation des militaires ayant subi des blessures pendant leur service*.

Il est important que la NCAC reconnaisse et prenne en compte ces situations. En grande partie, elle le fait. Toutefois, il semblerait qu'elle n'engendre pas un sentiment de sécurité suffisant chez une partie des vétérans d'aujourd'hui qui sont blessés ou handicapés pendant leur service et libérés ensuite pour des raisons médicales.

Du point de vue des soldats actifs qui subissent des blessures, leur première pensée va à la sécurité future de leur famille et non pas tant au montant d'argent qu'ils toucheront individuellement. C'est particulièrement vrai chez les soldats qui ont de jeunes enfants. Ce point



de vue était particulièrement évident dans les discussions portant sur l'indemnité d'invalidité forfaitaire. De l'avis du caporal-chef Jodi Mitic, « [c]e n'est pas une question d'argent, mais plutôt de sécurité<sup>30</sup> ».

Le major Bruce Henwood (retraité), président du Groupe consultatif d'ACC sur les besoins spéciaux, a exprimé l'opinion suivante :

*Ce que les différents témoignages ne vous ont pas expliqué — et je les ai tous examinés —, c'est la différence entre un ancien combattant traditionnel et un nouvel ancien combattant, lorsqu'il s'agit de la sécurité financière. On vous a présenté certains des nouveaux éléments essentiels de la nouvelle Charte des anciens combattants qui fonctionnent très bien pour la majorité de ceux qui n'ont pas été grièvement blessés et qui n'ont pas au quotidien à faire face aux défis liés à ces blessures qui ont changé leur vie, mis fin à leur carrière et à leur qualité de vie.*

*Ce que l'on ne vous a pas dit, c'est que les familles des nouveaux anciens combattants qui sont grièvement blessés ne touchent plus la prestation pour conjoint ou conjointe, ne touchent plus l'allocation pour enfants, ne reçoivent plus l'allocation pour soins ni l'allocation d'incapacité exceptionnelle. [...] Ces quatre allocations sont attribuées à vie. Elles sont non imposables, indexées et versées tous les mois. Elles donnent aux anciens combattants traditionnels une sécurité financière pendant toute leur vie.*

*Je ne le dirai qu'une seule fois, mais avec toute la véhémence dont je suis capable : dans la nouvelle Charte des anciens combattants, elles n'existent plus — elles ont disparu.<sup>31</sup>*

---

<sup>30</sup> Mitic, *Délibérations*, 12 mai 2010.

<sup>31</sup> Major Bruce Henwood (retraité), président, Groupe consultatif sur les besoins spéciaux, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 16 juin 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/05evb-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/05evb-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3).

Des éléments de ce problème tiennent au manque de communications efficaces, à la fois de la part d'ACC et des FC. Des membres des FC n'ont pas été convenablement informés de l'éventail complet des programmes issus de la NCAC mis à leur disposition ni de la façon d'y accéder. Les militaires du rang qui ont comparu devant nous ont systématiquement mis l'accent sur la question du montant forfaitaire en exprimant leur préoccupation pour leur sécurité à long terme. Des membres des FC ont dit qu'ils pourraient aussi faire davantage d'effort pour consulter l'information mise à leur disposition. Ils ont reconnu ne pas être bien au courant du vaste éventail d'autres programmes issus de la NCAC à leur disposition et à la disposition de leurs conjoints.

Pour être admissibles aux avantages prévus dans la NCAC, les vétérans doivent s'inscrire à un programme de réadaptation autorisé, et leur inscription doit être approuvée par le ministre. Autrement dit, exception faite de l'indemnité d'invalidité, le seul accès aux avantages professionnels et financiers prévu dans la NCAC passe par un programme de réadaptation approuvé.

## **Qualité de vie**

Du point de vue de certains soldats des FC blessés qui attendaient de savoir si leur blessure était suffisamment grave pour qu'ils obtiennent leur libération pour des raisons médicales, la perspective d'avoir à composer avec la bureaucratie d'ACC peut être intimidante et frustrante.

Un jeune caporal-chef qui subvient aux besoins d'une femme et d'un jeune enfant avec 58 000 \$ par an touchera d'ACC en 2012 une indemnité d'invalidité forfaitaire de 293 308 \$, non imposable, s'il a perdu les deux jambes sous le genou en Afghanistan. Cette somme peut être divisée en versements annuels. Puis, à sa libération des FC, s'il s'inscrit à un programme de réadaptation, il recevra par la suite 75% du salaire qu'il touchait avant sa libération sous la forme de l'allocation pour perte de revenus (APR) imposable. L'APR est conçue pour garantir

à un vétéran blessé un revenu d'au moins 75% de son salaire avant libération, et donc s'il reçoit une pension des FC ou d'autres revenus comme ceux d'une entreprise privée, son APR sera ajustée en conséquence.

À mesure que les militaires montent en grade, ceux qui sont libérés pour des raisons médicales reçoivent d'ACC une APR moins élevée puisqu'ils commenceront à toucher les paiements de pension militaire prévus dans la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*. En général, proportionnellement, plus le grade est élevé, moins la rémunération d'un vétéran blessé proviendra d'ACC.

Il y a donc une impression répandue chez de nombreux soldats handicapés, surtout chez les militaires du rang, qu'ils seront moins fortunés sous le régime de la NCAC que s'ils restent dans les FC. Une allocation représentant 75 p. 100 du salaire annuel d'un caporal-chef, soit 58 000 \$, est nettement moins attrayante qu'une allocation représentant 75 p. 100 du salaire d'un major, soit 98 000 \$.

Étant donné que le gros des militaires des rangs subalternes – les soldats, les caporaux et les caporaux-chefs ainsi que les lieutenants et les capitaines – sont ceux qui participent le plus souvent et le plus lourdement au combat, d'aucuns pourraient juger restrictif de voir leur niveau de revenu plafonné à 75 p. 100 du salaire qu'ils touchaient au moment de leur libération. Certains d'entre eux prévoyaient peut-être passer de nombreuses années en uniforme et mériter des promotions et les augmentations de salaire qui s'y rattachent.

Il faut souligner que des modifications apportées au *Règlement* ont institué un revenu minimum garanti de 40 000 \$ pour les vétérans libérés pour des raisons médicales qui participent à un programme de réadaptation. Toutefois, est-ce suffisant? Certains sont d'avis que non et que les militaires, et en particulier les militaires du rang, peuvent s'attendre à avoir de la difficulté à subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille avec un tel revenu.

Plusieurs suggestions permettraient de fournir une aide supérieure aux limites décrites ci-dessus. Il s'agit notamment d'augmenter l'APR minimale de l'une ou l'autre des deux façons ci-dessous :

- a. rendre l'APR non imposable;
- b. augmenter l'APR imposable.

La deuxième approche pourrait prendre en compte les lacunes perçues par une personne qui devient handicapée et libérée pour des raisons médicales avant de pouvoir jouir des fruits d'une carrière militaire d'une durée raisonnable.

Contrairement à ce qui était le cas dans la Première et la Deuxième Guerre mondiale et dans la guerre de Corée, les soldats canadiens qui se sont enrôlés à l'époque de la Guerre froide, de même que ceux qui entrent dans les FC aujourd'hui, ont généralement l'intention de consacrer plusieurs années au service militaire. Bon nombre d'entre eux optent pour en faire une carrière. Par conséquent, ils espèrent monter en grade et font provisoirement des plans en vue d'un tel avenir positif. Les militaires n'espèrent pas tous devenir le chef de l'état-major de la défense, mais des études indépendantes ont montré que dans les FC modernes, le Canadien moyen qui entre dans les FC comme simple soldat peut raisonnablement anticiper d'atteindre le grade de sergent au terme d'une carrière de 30 ans. Chez les officiers, le Canadien moyen atteindra probablement le grade de major dans la même période.

On a suggéré que si un soldat devient handicapé alors qu'il est encore militaire du rang ou officier subalterne, le niveau minimum de l'APR devrait être basé sur le taux de rémunération de base d'un capitaine, pour les officiers (72 960 \$ en 2012) et sur le taux de rémunération de base d'un sergent pour les militaires du rang (63 720 \$ en 2012)<sup>32</sup>. On a également proposé que ces montants suivent l'évolution des taux de rémunération réels versés aux membres actifs. Autrement dit, le taux de

---

<sup>32</sup> En 2012, les taux de rémunération mensuelle sont de 5 310 \$ pour un sergent (63 720 \$ par an) et de 6 080 \$ pour un capitaine (72 960 \$ par an). MDN, [Échelles salariales](#), document consulté le 11 septembre 2012.

rémunération de ces vétérans serait toujours l'équivalent du taux que touchent les membres actifs.

Nous recommandons donc que :

**Recommandation 5.** Le gouvernement du Canada poursuive l'examen de l'allocation pour perte de revenus afin de veiller à ce que les vétérans bénéficient du niveau d'indemnisation approprié.

## **Réinsertion dans la vie civile**

Dans son témoignage, un expert nous a dit clairement qu'il est dans l'intérêt des membres handicapés des FC d'accepter leur blessure et de s'engager dans une nouvelle vie à l'extérieur des FC, au plus tôt et du mieux qu'ils le peuvent. M. Wolfgang Zimmerman, directeur général de l'Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, a expliqué :

*J'ai eu le privilège de siéger au comité consultatif de la nouvelle Charte des anciens combattants et je pense que le maillon faible est le manque d'interface entre le MDN et le ministère des Anciens Combattants afin d'encourager de meilleurs résultats en matière de retour au travail. Autrement dit, les anciens combattants demeurent beaucoup trop longtemps à l'emploi du MDN avant qu'un effort actif soit fait pour encourager un retour rapide sur le marché du travail<sup>33</sup>.*

Il peut être nécessaire à court terme de rester en uniforme, en particulier au cours d'une période de traitement et de réadaptation, mais ce n'est pas une mesure finale ni permanente.

Au cours de notre étude, il a été question de savoir si des efforts suffisants étaient déployés pour trouver un emploi valable aux vétérans

---

<sup>33</sup> Wolfgang Zimmerman, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 1<sup>er</sup> décembre 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/09eva-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/09eva-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3).

handicapés. L'emploi de vétérans handicapés dans la fonction publique du Canada est un exemple.

Les membres des FC ne font pas partie de la fonction publique (FP). Par conséquent, ils ne sont pas des employés du gouvernement du Canada. Pendant de nombreuses années, les membres des FC n'étaient pas admissibles au processus de nomination interne de la FP. Les choses ont changé le 31 décembre 2005. En effet, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* a été modifiée afin d'autoriser les membres des FC à participer aux processus de nomination interne annoncés, lorsque les administrateurs généraux des ministères déterminent qu'ils y sont admissibles<sup>34</sup>. Cette détermination est une *option* qui s'offre aux administrateurs généraux; il ne s'agit pas d'une désignation obligatoire<sup>35</sup>.

Au-delà de ce droit de priorité<sup>36</sup> général de poser sa candidature à des postes dans la FP se pose la question de la nomination comme telle à un emploi particulier. Mme Maria Barrados, la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, nous a dit que depuis 1997, certains membres des FC ont joui d'un droit de priorité à un emploi dans la FP à leur libération des FC par suite d'une blessure subie dans une zone de service spécial. En 2004, le droit de priorité a été étendu à tous les militaires libérés à cause d'une invalidité acquise dans le cadre d'un service spécial, au Canada ou à l'étranger. Le 31 décembre, le droit de priorité a été élargi encore de façon à inclure les

---

<sup>34</sup> Justice Canada, *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, 2003, <http://laws.justice.gc.ca/fr/P-33.01/index.html>.

<sup>35</sup> Maria Barrados, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 24 novembre 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete-08evb-f.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete-08evb-f.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79).

<sup>36</sup> Droit de priorité : cette expression est souvent utilisée dans la documentation d'ACC pour renvoyer à la distinction entre un vétéran qui est simplement « admissible » à un avantage donné et un vétéran qui « a droit » au même avantage. « Admissible » signifie que le vétéran peut présenter une demande pour recevoir l'avantage tandis que « avoir droit » signifie que le vétéran admissible qui en fait la demande recevra effectivement l'avantage. Pour prendre connaissance d'un exemple de la distinction, veuillez consulter la brochure intitulée *Prestations d'invalidité. Lignes directrices sur l'admissibilité au droit à pension*, à <http://www.veterans.gc.ca/fra/services/prestations-invalidite/benefits-determined/entitlement-eligibility-guidelines>.

anciens membres des FC et de la GRC qui ont été libérés pour des raisons médicales<sup>37</sup>.

Le nombre de droits de priorité accordés à d'anciens membres des FC et de la GRC affiche une importante tendance à la hausse depuis quelques années – 301 en 2009-2010, par rapport à 259 en 2008-2009. Dans l'exercice 2009-2010, 215 anciens membres des FC et de la GRC ont été nommés à des postes dans la FC, comparativement à 205 en 2008-2009<sup>38</sup>.

La question principale est donc de déterminer si le gouvernement du Canada devrait envisager de libérer des membres des FC afin qu'ils deviennent des « employés de l'État » et qu'ils aient ainsi la possibilité d'être *nommés* en priorité à un emploi convenable, au lieu d'avoir simplement le droit de *poser leur candidature* à une nomination prioritaire. Si les membres des FC libérés pour des raisons médicales étaient traités comme des employés de l'État, le gouvernement serait tenu de chercher activement des emplois adaptés à la condition et à la situation de ces vétérans handicapés et de les nommer à ces postes. Cela dépasse le simple fait de leur permettre de poser leur candidature à un poste dans la FP. Les chances de trouver rapidement un emploi à un vétéran handicapé augmenteraient, étant donné l'éventail des emplois disponibles, surtout s'il y avait un quelconque cadre de coopération fédérale-provinciale.

Nous recommandons donc que :

**Recommandation 6.** Le gouvernement du Canada envisage de simplifier la façon dont les vétérans peuvent accéder au processus de nomination interne dans l'ensemble de la fonction publique

---

<sup>37</sup> Maria Barrados, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 24 novembre 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/08evb-f.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm\\_id=79](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/08evb-f.htm?Language=E&Parl=40&Ses=3&comm_id=79). Les renseignements fournis dans cette section sont tirés en grande partie de son témoignage.

<sup>38</sup> Commission de la fonction publique du Canada, « Tableau 21 : Forces canadiennes et Gendarmerie royale du Canada : nouveaux droits de priorité et nominations », *Commission de la fonction publique – Rapport annuel 2009-2010*, p. 137, <http://www.psc-cfp.gc.ca/arp-rpa/2010/rpt-fra.pdf>.

fédérale et de faire en sorte qu'on leur donne priorité et qu'ils soient soutenus au cours du processus.

## **Diffusion externe**

L'Unité interarmées de soutien du personnel et les centres intégrés de soutien du personnel (UISP/CISP) fonctionnent bien. Toutefois, il demeure nécessaire de faire un suivi des réservistes vivant en milieu rural. Il serait peut-être possible de faire un meilleur usage de la Légion royale canadienne et des différentes associations de filiales, de services et de régiments qui savent où ces réservistes se trouvent.

Nous recommandons que :

**Recommandation 7.** Anciens Combattants Canada et les principales organisations concernées établissent des liens formels plus efficaces afin de mieux soutenir les vétérans.

**Recommandation 8.** Anciens Combattants Canada, de concert avec la Légion royale canadienne, envisage l'établissement d'une représentation dans les filiales de la Légion.

**Recommandation 9.** Anciens Combattants Canada songe à impliquer davantage de vétérans à travers le Canada afin d'améliorer la pertinence de ses activités de diffusion.

## **Indemnité d'invalidité**

L'indemnité d'invalidité suscite des préoccupations dans trois domaines. Des témoins ne connaissaient pas très bien ni la nature ni l'objet de l'indemnité, d'autres estimaient que cette dernière était insuffisante et d'autres encore ont laissé entendre qu'il n'était pas judicieux de verser en un montant forfaitaire important l'indemnité d'invalidité à un membre des FC ou à un vétéran qui n'est peut-être pas dans un état



physique ou mental lui permettant de prendre des décisions avisées sur ce qu'il doit faire de l'argent.

Depuis octobre 2011, l'indemnité d'invalidité peut être versée en un montant forfaitaire ou par versements. Cette mesure semble avoir apaisé les préoccupations concernant une mauvaise utilisation éventuelle de l'argent par des vétérans blessés. Toutefois, les vétérans optent dans une proportion importante pour toucher l'indemnité d'invalidité en un montant forfaitaire.

Si nous récapitulons, ACC peut verser une indemnité d'invalidité à un membre des FC ou un vétéran devenu handicapé par suite d'une blessure ou d'une maladie liée au service, ou d'une blessure ou d'une maladie non liée au service mais qui s'est aggravée en raison de celui-ci<sup>39</sup>. Le montant accordé est proportionnel à la gravité de l'invalidité. Dans la loi originale, il était plafonné à 250 000 \$. Depuis, après indexation tenant compte de l'inflation, l'indemnité d'invalidité maximale pour 2012 est de 293 308 \$<sup>40</sup>.

Nous avons observé une certaine confusion chez les membres des FC et les vétérans qui ont comparu devant nous en ce qui concerne le véritable objet de l'indemnité d'invalidité. Prenons ce témoignage :

*D'un document à un autre, le ministère des Affaires des anciens combattants change son discours sur la raison pour laquelle ce paiement forfaitaire unique d'un maximum de 250 000 \$ est versé. J'ai entendu dire que c'était un dédommagement pour la perte de membres, ou encore un dédommagement pour souffrances physiques et morales, et j'ai également lu qu'il servirait maintenant à aider à répondre aux besoins financiers immédiats du soldat blessé<sup>41</sup>.*

---

<sup>39</sup> NCAC, paragraphe 45.

<sup>40</sup> Anciens Combattants Canada, [http://www.veterans.gc.ca/clients/sub.cfm?source=Forces/NCAC/da\\_db\\_include](http://www.veterans.gc.ca/clients/sub.cfm?source=Forces/NCAC/da_db_include).

<sup>41</sup> Major Mark Campbell, *Délibérations du Sous-comité des Anciens combattants, Témoignages*, 16 juin 2010, [http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/05evb-f.htm?comm\\_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3](http://www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/403/vete/05evb-f.htm?comm_id=79&Language=E&Parl=40&Ses=3).

Dans le site Internet d'ACC, on peut lire clairement : « L'indemnité d'invalidité est un montant forfaitaire non imposable versé aux membres ou aux vétérans des Forces canadiennes qui vise à les compenser pour la douleur et la souffrance imputables à leur service militaire<sup>42</sup>. » L'indemnité d'invalidité prévue dans la NCAC n'est pas destinée à payer des rénovations au domicile, des prothèses ou l'adaptation d'un véhicule automobile, même si elles sont nécessaires. D'autres fonds et d'autres programmes sont disponibles pour satisfaire ces besoins.

Cette méconnaissance de l'indemnité d'invalidité est peut-être à l'origine de la critique selon laquelle la NCAC est mal adaptée. Le même témoin nous a expliqué :

*Croyez-moi, mes 250 000 \$ ont fondu comme neige au soleil. J'ai dû acheter une minifourgonnette toute neuve de 32 000 \$ parce qu'on n'acceptait de modifier qu'un véhicule neuf. De plus, ma maison a été jugée inapte à être rénovée pour qu'elle soit accessible en fauteuil roulant, alors j'ai dû la vendre et faire construire une nouvelle maison à accès facile. L'argent s'est immédiatement envolé.*

*Quel que soit le nom qu'on lui donne et la raison pour laquelle il est versé, ce montant de 250 000 \$ compense-t-il la perte de nos jambes et la perte de qualité de vie de notre famille? C'est la vie de toute la famille qui est perturbée, pas seulement celle du soldat. Tout est chamboulé. Ma femme vit deux fois plus de stress. [...]*

*Je souffre de douleurs du membre fantôme à l'état chronique deux ou trois nuits par semaine, pendant lesquelles je suis incapable de dormir. Le montant de 250 000 \$ constitue-t-il un dédommement adéquat pour ça et pour une vie entière de souffrances physiques et morales? Pour moi, la réponse est non.*

---

<sup>42</sup> ACC, *Membres (actifs ou libérés) des Forces canadiennes Services et avantages*, « Prestations d'invalidité », <http://www.veterans.gc.ca/fra/information-forces-canadiennes/services-avantages/prestations-invalidite>. Voir aussi NCAC, par. 45-56.

*Je veux également dire qu'un maximum de 250 000 \$ prévu pour la perte de deux membres, ou l'équivalent pour la perte de la vue, est complètement inadéquat. Qu'arrive-t-il à ce soldat que je connais, un jeune caporal de la réserve de Sudbury, qui a perdu non seulement les deux jambes mais aussi un bras? Il n'a pas reçu de dédommagement supplémentaire pour la perte de son bras. Une fois atteint le maximum de 250 000 \$, ça y est. La moitié des blessures que j'ai subies [...] ne me valent aucun dédommagement. Elles ne sont pas prises en compte parce que j'ai atteint le maximum avec la perte des deux jambes. La rupture du tympan de l'oreille droite et la perte de l'ouïe ne donnent lieu à aucun dédommagement, pas le moindre<sup>43</sup>.*

Il est difficile de mesurer une détresse aussi troublante, mais nous soulignons que l'indemnité d'invalidité prévue dans la NCAC n'est pas le seul montant accordé aux membres des FC ou aux vétérans, aux frais de l'État, pour les douleurs et la souffrance. Tous les membres des FC sont couverts, tant ceux de la Force régulière que de la Réserve, sans frais, par le Régime d'assurance contre la mutilation accidentelle (RAMA) subventionné par les FC et régi par le Conseil du Trésor du Canada<sup>44</sup>. Le RAMA peut verser une prestation d'invalidité maximale de 250 000 \$, par exemple pour la perte de deux pieds ou de deux mains. Ainsi, grâce à des programmes entièrement financés par l'État, des membres des FC ou des vétérans handicapés à cause du service pourraient toucher jusqu'à 500 000 \$.

---

<sup>43</sup> Campbell, *Sous-comité des anciens combattants*, 16 juin 2010.

<sup>44</sup> Voir les détails du RAMA dans le site Internet des Services financiers du Régime Assurance - Revenu militaire (SF RARM) à <https://public.cfpsa.com/fr/AboutUs/SISIPFS/Insurance/Pages/Accidental-Dismemberment-Insurance-Plan-%28ADIP%29.aspx>.

## **CONCLUSION**

Les vétérans et les membres des FC ont accepté une responsabilité illimitée au service du Canada. Ceux qui sont morts ou ont été blessés en service méritent le meilleur programme d'indemnité et d'avantages que le Canada puisse offrir. ACC et la NCAC servent bien la majorité des membres des FC, des vétérans et de leurs familles, mais il est possible de bonifier la NCAC de façon à améliorer les indemnités et les avantages et à procurer un sentiment de sécurité aux membres des FC et aux vétérans handicapés et à leurs familles. Le gouvernement dans son ensemble devrait s'employer à garantir que ses obligations globales sont respectées, non seulement dans une majorité de cas, mais dans tous les cas.

## LISTE DES TÉMOINS

40<sup>e</sup> Législature – 3<sup>e</sup> Session

Organization	Nom/titre	Date
Anciens Combattants Canada	Suzanne Tining, sous- ministre	17 novembre 2010
	Colonel à la retraite Patrick Stogran, ombudsman des vétérans	3 novembre 2010
	Charlotte Stewart, directrice générale, Gestion de la prestation des services	20 octobre 2010
	Charlotte Bastien, directrice générale régionale, Québec, Secteur de la prestation des services et de la commémoration	
	Sandra Williamson, directrice, Politique stratégique, Secteur des Politiques, Programmes et partenariats	6 octobre 2010
	Raymond Lalonde, directeur, Politiques stratégique, Secteurs des Politiques, Programmes et partenariats	
	Nathalie Pham, gestionnaire, Service à la clientèle, Bureau du district de Montréal	9 juin 2010

<b>Organization</b>	<b>Nom/titre</b>	<b>Date</b>
Anciens Combattants Canada	Katherine Richards-Solc, gestionnaire, Service à la clientèle, Bureau district de Kingston	9 juin 2010
	L'honorable Jean-Pierre Blackburn, C.P., député, ministre des Anciens Combattants et ministre d'État (Agriculture)	17 novembre 2010
	Charlotte Bastien, directrice générale, région du Québec	5 mai 2010
	Robert Cormier, directeur, District Montréal	
	Lina Matos, directrice régional, Région de l'Ouest, Services aux clients	
		Suzanne Tining, sous-ministre
Anciens combattants de l'armée, de la marine et des forces aériennes au Canada, Les	Lorne McCartney, secrétaire-trésorier national	2 juin 2010
Association canadienne des vétérans des forces de la paix pour les Nations Unies	Ronald R. Griffis, président national	2 juin 2010

<b>Organization</b>	<b>Nom/titre</b>	<b>Date</b>
À titre personnel	Dr Don Richardson, psychiatre consultant, Hôpital Sainte- Anne	9 juin 2010
	Deborah Norris, professeure agrégée, Études de la famille et gérontologie, Université Mount Saint Vincent	15 décembre 2010
	Major (à la retraite) Bruce Henwood, président, Groupe consultatif sur les besoins spéciaux (GCBS), Anciens Combattants Canada	16 juin 2010
	Major Mark Campbell, responsable des soins aux anciens combattants, Régiment Princess Patricia's Canadian Light Infantry	
	Caporal-chef (à la retraite) Paul Franklin	12 mai 2010
Commission de la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario	Paul Gilkinson, vice- président, Prestation des services	1 décembre 2010
	Donna Bain, vice- présidente, Services de santé	
	Judy Geary, vice- présidente, Réintégration au marché du travail	

<b>Organization</b>	<b>Nom/titre</b>	<b>Date</b>
Commission de la fonction publique du Canada	Maria Barrados, présidente	24 novembre 2010
	Janelle Wright, directrice, Délégation et des rapports, Direction générale de la politique	
Défense nationale	Colonel Gerard Blais, directeur, Gestion du soutien aux blessés	24 novembre 2010
	Caporal Thomas Bezruki, Royal Highland Fusiliers of Canada	26 mai 2010
	Caporal Michael McTeague, 32e Régiment du génie de combat	
	Caporal Jean-Pierre Godbout, 35e Bataillon des services du Canada	
	Master Corporal Martial Boivert, 12e Régiment blindé du Canada	
	Caporal Dominique Lareau, régiment de la Chaudière	
	Major Jacques Lasalle, commandant de l'Unité interarmées de soutien aux personnes (UISP), région du Québec	12 mai 2010
	Caporal-chef Jody Mitic, coordonnateur communautaire, Quartier général de la Défense nationale, DGSB	



<b>Organization</b>	<b>Nom/titre</b>	<b>Date</b>
Défense nationale	Caporal Martin Renaud, 3 <sup>e</sup> bataillon, Royal 22 <sup>e</sup> Régiment	12 mai 2010
	Lieutenant-colonel C.M. Hand, CD, commandant Unité interarmées de soutien du personnel, Nouveau Brunswick/Î.P.É.	5 mai 2010
	L'honorable Jean-Pierre Blackburn, C.P., député, ministre des Anciens Combattants et Ministre d'État (Agriculture)	28 avril 2010
Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail	Wolfgang Zimmermann, directeur général	1 décembre 2010
Légion royale canadienne	Brad White, secrétaire national	27 octobre 2010
	Pierre Allard, directeur, Bureau d'entraide	

40<sup>e</sup> Législature – 2<sup>e</sup> Session

<b>Organization</b>	<b>Nom/titre</b>	<b>Date</b>
Anciens Combattants Canada	Brian Ferguson, sous- ministre adjoint principal, Politiques, programmes et partenariats	25 novembre 2009
	Brenda MacCormack, directrice, Réadaptation, gestion des programmes politiques, programmes et partenariats	
	Keith Hillier, sous- ministre adjoint, Prestation des services et de la commémoration	28 octobre 2009  21 octobre 2009
	Brian Ferguson, sous- ministre adjoint principal, Politiques, Programmes et Partenariats	28 octobre 2009
	Ken Miller, directeur, Direction des politiques sur les programmes	21 octobre 2009
	Colonel (à la retraite) Patrick Stogran, ombudsman des vétérans	7 octobre, 2009
	Comité consultative sur la santé mentale (ACC/MDN/GRC)	Colonel (à la retraite) Donald Ethell, président
Défense nationale	Major-général Walter Semianiw, Chef, personnel militaire	4 novembre 2009
	Jim Labrie, adjudant-chef	

<b>Organization</b>	<b>Nom/titre</b>	<b>Date</b>
Défense nationale	Colonel Gérard J. Blais, directeur, Gestion du soutien aux blessés (D Gest SB)	28 octobre 2009
	Brigadier-général (à la retraite) D.E. Martin, directeur général, Service de soutien au personnel et aux familles (D Gest SB)	
	André Bouchard, président, Services financiers du RARM (D Gest SB)	
	Colonel Gérard J. Blais, directeur, Gestion du soutien aux blessés (D Gest SB)	21 octobre 2009
	Brigadier-général (à la retraite) D.E. Martin, directeur général, Services de soutien au personnel et aux familles	
Groupe consultative de la nouvelle charte des anciens combattants	Muriel Westmorland, présidente	4 novembre 2009
Légion canadienne, La	Pierre Allard, directeur, Bureau d'entraide	7 octobre 2009

## ANNEXE A

### RAPPORTS CONNEXES

1. Comité permanent des Anciens combattants de la Chambre des communes, *La Nouvelle Charte vivante des anciens combattants à l'heure de la mise au point*, juin 2010,  
<http://www.parl.gc.ca/HousePublications/Publication.aspx?DocId=4634723&File=9&Mode=1&Parl=40&Ses=3&Language=F>.
2. Groupe consultatif sur la nouvelle Charte des anciens combattants, *Honorer notre engagement envers les nouveaux vétérans et leurs familles : la Charte évolutive en action*, octobre 2009,  
<http://www.veterans.gc.ca/general/sub.cfm?source=forces/NCAC/2009-oct-NCACag>.
3. Anciens Combattants Canada (ACC), *Rapports ministériels*,  
<http://www.veterans.gc.ca/fra/ministere/rapports>.
4. ACC, *Évaluation de la Nouvelle Charte des anciens combattants – Phase III*  
*Final* - Février 2011,  
<http://www.veterans.gc.ca/fra/ministere/rapports/verification/2010-dec-nc-eval-ph3>.
5. ACC, *Évaluation de la Nouvelle Charte des Anciens Combattants – Phase II (Final)*, août 2010,  
<http://www.veterans.gc.ca/fra/ministere/rapports/verification/2010-aou-ncacep-ph2>.
6. ACC, *Évaluation de la nouvelle charte des Anciens Combattants – Phase I (Final : décembre 2009)*,  
<http://www.veterans.gc.ca/fra/ministere/rapports/verification/dec-2009-ncac>.

7. ACC, *Recours relatif à l'examen du Programme de réinsertion de la nouvelle charte des anciens combattants (NCAC) - (Programmes de réadaptation et d'avantages financiers) : Final*, juillet 2009. <http://www.veterans.gc.ca/fra/ministere/rapports/verification/juillet2009-ncac>.
8. ACC, *Plan d'évaluation de la nouvelle Charte des anciens combattants : Final*, juin 2009, <http://www.veterans.gc.ca/fra/departement/reports/deptaudrep/2009-june-nvcep>.
9. Conseil consultatif sur les Forces canadiennes d'Anciens Combattants Canada, *Respecter l'engagement du Canada : offrir « possibilités et sécurité » aux anciens combattants des Forces canadiennes et à leurs familles au XXIe siècle*, Anciens Combattants Canada, mars 2004, [http://www.veterans.gc.ca/public/pages/forces/nvc/summary\\_f.pdf](http://www.veterans.gc.ca/public/pages/forces/nvc/summary_f.pdf).

Christine Hudy, Training Programs Evaluation and Support Curriculum Development, “Depot” Division (by videoconference);

Matthew Venneri, Acting Director, National Performance Programs, Learning and Development;

Sergeant Richard Davis, Workplace Relations Services Directorate;

Superintendent Michael O’Rielly, Director, Legislative Reform Initiative.

**Monday, March 25, 2013**

*National Defence:*

Lieutenant-General Yvan Blondin, Commander of the Royal Canadian Air Force;

Major-General Richard D. Foster, Deputy Commander (Continental), Canadian Joint Operations Command.

Christine Hudy, Évaluation des programmes de formation et aide à l’élaboration du programme éducatif, Division Dépôt (par vidéoconférence);

Matthew Venneri, directeur intérimaire, Programmes nationaux de rendement, apprentissage et perfectionnement;

Sergent Richard Davis, Direction des services en milieu du travail;

Surintendant Michael O’Rielly, directeur, Initiative de réforme législative.

**Le lundi 25 mars 2013**

*Défense nationale :*

Lieutenant-général Yvan Blondin, commandant de l’Aviation royale canadienne;

Major-général Richard D. Foster, commandant adjoint (Continental) Commandement des opérations interarmées du Canada.

WITNESSES

**Monday, March 4, 2013**

*Center for Strategic and International Studies:*

James Andrew Lewis, Senior Fellow, Director of the Technology and Public Policy Program (by video conference).

*RCMP External Review Committee:*

Catherine Ebbs, Chair;

David Paradiso, Executive Director and Senior Counsel.

**Monday, March 18, 2013**

*National Defence:*

General Thomas Lawson, Chief of the Defence Staff.

*Royal Canadian Mounted Police:*

Craig Callens, Deputy Commissioner, Commanding Officer "E" Division (by videoconference);

Inspector Carol Bradley, Team Leader "E" Division, Respectful Workplace Program (by video conference);

Simmie Smith, Project Leader, Division Diversity Strategist, RCMP Pacific Region Headquarters, "E" Division (by video conference)

Sharon Woodburn, Assistant Commissioner, Director General of Workforce Programs and Services;

Dennis Watters, Chief Audit and Evaluation Executive;

Daniel Dubeau, Deputy Commissioner, Chief Human Resources Officer;

Roger Brown, Assistant Commissioner, Commanding Officer "Depot" Division (by video conference);

*(Continued on previous page)*

TÉMOINS

**Le lundi 4 mars 2013**

*Center for Strategic and International Studies :*

James Andrew Lewis, chercheur principal, directeur du Programme de technologie et de politique publique (par vidéoconférence).

*Comité externe d'examen de la GRC :*

Catherine Ebbs, présidente;

David Paradiso, directeur exécutif et avocat principal.

**Le lundi 18 mars 2013**

*Défense nationale :*

Général Thomas Lawson, chef d'état-major de la Défense.

*Gendarmerie royale du Canada :*

Craig Callen, sous-commissaire, commandant divisionnaire, Division E (par vidéoconférence);

Inspecteur Carol Bradley, chef d'équipe, Division E, Programme pour un environnement de travail respectueux (par vidéoconférence);

Simmie Smith, chef de projet, Direction de la diversité stratégique, siège social de la GRC du Pacifique, Division E (par vidéoconférence);

Sharon Woodburn, commissaire adjointe, directrice générale, Programmes et services relatifs à l'effectif des ressources humaines;

Dennis Watters, dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation;

Daniel Dubeau, commissaire adjoint, directeur général des ressources humaines;

Roger Brown, sous-commissaire, commandant divisionnaire, Division Dépôt (par vidéoconférence);

*(Suite à la page précédente)*