

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session  
Forty-first Parliament, 2011-12

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

NATIONAL SECURITY  
AND DEFENCE

*Chair:*  
The Honourable PAMELA WALLIN

---

Monday, June 11, 2012  
Thursday, June 21, 2012

---

Issue No. 8

*Twelfth meeting on:*

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

*Fourth meeting on:*

Status of, and lessons learned, during  
Canadian Forces operations in Afghanistan

---

INCLUDING:  
THE SEVENTH REPORT OF THE COMMITTEE  
(Budget 2012-2013 — Special study on Canada's East coast  
and West coast Navy and Air Force Bases)

---

WITNESSES:  
(See back cover)

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

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent de la*

SÉCURITÉ NATIONALE  
ET DE LA DÉFENSE

*Présidente :*  
L' honorable PAMELA WALLIN

---

Le lundi 11 juin 2012  
Le jeudi 21 juin 2012

---

Fascicule n° 8

*Douzième réunion concernant :*

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

*Quatrième réunion concernant :*

L'état des opérations des Forces canadiennes  
en Afghanistan et les leçons retenues de ces opérations

---

Y COMPRIS :  
LE SEPTIÈME RAPPORT DU COMITÉ  
(Budget 2012-13 — Étude spéciale sur l'état des bases  
maritimes et aériennes des côtes Est et Ouest du Canada)

---

TÉMOINS :  
(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON  
NATIONAL SECURITY AND DEFENCE

The Honourable Pamela Wallin, *Chair*

The Honourable Roméo Antonius Dallaire, *Deputy Chair*  
and

The Honourable Senators:

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

\* Ex officio members

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

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

The Honourable Senator Dawson replaced the Honourable Senator De Bané, P.C. (*June 12, 2012*).

The Honourable Senator De Bané, P.C. replaced the Honourable Senator Dawson (*June 4, 2012*).

The Honourable Senator Day replaced the Honourable Senator Hubley (*May 30, 2012*).

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

*Présidente* : L'honorable Pamela Wallin

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

Les honorables sénateurs :

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

\* Membres d'office

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité :*

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

L'honorable sénateur Dawson a remplacé l'honorable sénateur De Bané, C.P. (*le 12 juin 2012*).

L'honorable sénateur De Bané, C.P., a remplacé l'honorable sénateur Dawson (*le 4 juin 2012*).

L'honorable sénateur Day a remplacé l'honorable sénateur Hubley (*le 30 mai 2012*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Monday, June 11, 2012  
(16)

[*English*]

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

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Dallaire, Day, Lang, Manning, Mitchell, Plett and Wallin (7).

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

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

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

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, March 7, 2012, the committee continued its study of the status of, and lessons learned, during Canadian Forces operations in Afghanistan. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 5.*)

**WITNESS:**

*National Defence:*

Major-General Michael Day, Former Deputy Commander General of the NATO Training Mission — Afghanistan (NTM-A).

Major-General Day made a statement and answered questions.

At 5:00 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

**ATTEST:**

\_\_\_\_\_  
OTTAWA, Thursday, June 21, 2012  
(17)

[*English*]

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 9:58 a.m., in room 2, Victoria Building, the chair, the Honourable Pamela Wallin, presiding.

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

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

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

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le lundi 11 juin 2012  
(16)

[*Traduction*]

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

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Dallaire, Day, Lang, Manning, Mitchell, Plett et Wallin (7).

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

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

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 7 mars 2012, le comité poursuit son étude de l'état des opérations des forces canadiennes en Afghanistan et les leçons retenues de ces opérations. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 5 des délibérations du comité.*)

**TÉMOINS :**

*Défense nationale :*

Major-général Michael Day, ancien général commandant adjoint de la mission de formation de l'OTAN en Afghanistan (MFO-A).

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

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

**ATTESTÉ :**

\_\_\_\_\_  
OTTAWA, le jeudi 21 juin 2012  
(17)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui, à 9 h 58, dans la salle 2 de l'immeuble Victoria, sous la présidence de l'honorable Pamela Wallin (*présidente*).

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

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

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

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.*)

*WITNESS:*

*Royal Canadian Mounted Police:*

Bob Paulson, Commissioner.

Mr. Paulson made a statement and answered questions.

At 10:59 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 22 juin 2011, le comité poursuit son étude des politiques, des pratiques, des circonstances et des 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 :*

*Gendarmerie royale du Canada :*

Bob Paulson, commissaire.

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

À 10 h 59, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

*La greffière du comité,*

Josée Thérien

*Clerk of the Committee*

**REPORT OF THE COMMITTEE**

Thursday June 21, 2012

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

**SEVENTH REPORT**

Your committee, which was authorized by the Senate on Wednesday, March 28, 2012, to examine and report on Canada's east and west coast navy and air force bases, requests funds for the fiscal year ending March 31, 2013 and requests, for the purpose of such study, that it be empowered to travel inside Canada.

Pursuant to Chapter 3:06, section 2(1)(c) of the *Senate Administrative Rules*, the budget submitted to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration and the report thereon of that committee are appended to this report.

Respectfully submitted,

*La présidente,*

PAMELA WALLIN

*Chair*

**RAPPORT DU COMITÉ**

Le jeudi 21 juin 2012

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

**SEPTIÈME RAPPORT**

Votre comité, qui a été autorisé par le Sénat le mercredi 28 mars 2012 à examiner en vue d'en faire rapport, l'état des bases maritimes et aériennes des côtes est et ouest du Canada, demande respectueusement des fonds pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2013 et demande qu'il soit, aux fins de ses travaux, autorisé à voyager à l'intérieur du Canada.

Conformément au Chapitre 3:06, section 2(1)(c) du *Règlement administratif du Sénat*, le budget présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration ainsi que le rapport s'y rapportant, sont annexés au présent rapport.

Respectueusement soumis,

**STANDING SENATE COMMITTEE ON  
NATIONAL SECURITY AND DEFENCE**

**SPECIAL STUDY ON CANADA'S EAST COAST AND WEST  
COAST NAVY AND AIR FORCE BASES**

**APPLICATION FOR BUDGET AUTHORIZATION  
FOR THE FISCAL YEAR ENDING MARCH 31, 2013**

Extract from the *Journals of the Senate*, Wednesday, March 28, 2012:

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

That the Standing Senate Committee on National Security and Defence be authorized to examine and report on Canada's east and west coast navy and air force bases; in particular the committee shall be authorized to examine the capabilities, roles, responsibilities and state of readiness of:

- (a) Maritime Forces Atlantic (MARLANT) and Maritime Forces Pacific (MARPAAC) headquarters, including their respective Joint Task Forces;
- (b) the Joint Rescue Coordination Centres, the Joint Operations Centres and the Marine Security Operations Centres (MSOC);
- (c) the long range patrol and transport and rescue squadrons;
- (d) the Royal Canadian Navy submarine fleet;
- (e) the Royal Canadian Navy Halifax Class frigate fleet, including an examination of the Halifax Class Modernization Frigate Life Extension Program (HCM FELEX);
- (f) the Royal Canadian Air Force search and rescue and maritime helicopter fleets; and

That the Committee submit its final report to the Senate no later than December 31, 2013, and that the Committee retain all powers necessary to publicize its findings until March 31, 2014.

After debate,

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

*Greffier du Sénat,*  
Gary W. O'Brien  
*Clerk of the Senate*

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

**ÉTUDE SPÉCIALE SUR L'ÉTAT DES BASES MARITIMES  
ET AÉRIENNES DES CÔTES EST ET OUEST DU CANADA**

**DEMANDE D'AUTORISATION DE BUDGET POUR  
L'EXERCICE FINANCIER SE TERMINANT  
LE 31 MARS, 2013**

Extrait des *Journaux du Sénat* du mercredi 28 mars 2012 :

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

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 des bases maritimes et aériennes des côtes est et ouest du Canada, et plus particulièrement les capacités, rôles, responsabilités et état de préparation des éléments suivants :

- a) les quartiers généraux de la Marine canadienne dans les Forces maritimes de l'Atlantique (FMAR[A]) et les Forces maritimes du Pacifique (FMAR[P]), y compris leurs Forces opérationnelles interarmées respectives;
- b) les centres de coordinations des opérations de sauvetage et les centres des opérations de la sûreté maritime (COSM);
- c) les escadrons de patrouille, de transport et de sauvetage à long rayon d'action;
- d) la flotte de sous-marins de la Marine royale canadienne;
- e) la frégate de la classe Halifax de la Marine royale canadienne, y compris le Projet de modernisation des navires de la classe Halifax / prolongation de la vie de l'équipement des frégates (MCH FELEX);
- f) les parcs d'hélicoptères maritimes de recherche et de sauvetage de l'Aviation royale du Canada;

Que le comité présente son rapport final au Sénat d'ici le 31 décembre 2013 et que le comité conserve, jusqu'au 31 mars 2014, tous les pouvoirs nécessaires pour diffuser ses conclusions.

Après débat,

La motion, mise aux voix, est adoptée.

**SUMMARY OF EXPENDITURES**

Professional and Other Services	\$1,200
Transportation and Communications	111,332
All Other Expenditures	1,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$113,532</b>

The above budget was approved by the Standing Senate Committee on National Security and Defence on Monday, April 30, 2012.

The undersigned or an alternate will be in attendance on the date that this budget is considered.

Date \_\_\_\_\_  
Pamela Wallin  
Chair, Standing Senate Committee on  
National Security and Defence

Date \_\_\_\_\_  
David Tkachuk  
Chair, Standing Senate Committee on  
Internal Economy, Budgets and  
Administration

**HISTORICAL INFORMATION**

This is the first budget request for this order of reference.

**For information only**

**For all previous orders of references:**

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	40-2	40-3	41-1
<b>Budget approved</b>	452,494	173,170	137,318
<b>Expenditures</b>	233,818	71,814	Not available

**GENERAL ESTIMATE OF THE TOTAL COST OF THE SPECIAL STUDY**

Pursuant to Chapter 3:06, section 2(2) of the *Senate Administrative Rules*.

The total estimated cost of this study is approximately \$ 113,000. The committee does not expect to request funds for other activities under this order of reference in the next fiscal year.

**SOMMAIRE DES DÉPENSES**

Services professionnels et autres	1 200 \$
Transports et communications	111 332
Autres dépenses	1 000
<b>TOTAL</b>	<b>113 532 \$</b>

Le budget ci-dessus a été approuvé par le Comité sénatorial permanent de la Sécurité nationale et de la défense le lundi 30 avril 2012.

Le soussigné ou son remplaçant assistera à la séance au cours de laquelle le présent budget sera étudié.

Date \_\_\_\_\_  
Pamela Wallin  
Présidente du Comité sénatorial permanent  
de la Sécurité nationale et de la défense

Date \_\_\_\_\_  
David Tkachuk  
Président du Comité permanent de la régie  
interne, des budgets et de l'administration

**DONNÉES ANTÉRIEURES**

Cette demande d'autorisation de budget constitue la première demande du comité pour cet ordre de renvoi.

**Pour information seulement**

**Pour tous les ordres de renvois antérieurs :**

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	40-2	40-3	41-1
<b>Budget approuvé</b>	452 494	173 170	137 318
<b>Dépenses</b>	233 818	71 814	pas disponible

**ÉTAT ESTIMATIF GÉNÉRAL DU COÛT TOTAL DE L'ÉTUDE SPÉCIALE**

Conformément au chapitre 3:06, article 2(2) du *Règlement administratif du Sénat*.

Le coût total estimé de cette étude est d'environ 113 000 \$. Le comité ne prévoit pas, pour cet ordre de renvoi, demander d'autres fonds pour le prochain exercice financier.

**STANDING SENATE COMMITTEE ON  
NATIONAL SECURITY AND DEFENCE**

**SPECIAL STUDY ON CANADA'S EAST COAST AND WEST COAST  
NAVY AND AIR FORCE BASES**

**EXPLANATION OF BUDGET ITEMS  
APPLICATION FOR BUDGET AUTHORIZATION  
FOR THE FISCAL YEAR ENDING MARCH 31, 2013**

**ACTIVITY 1: West Coast Naval Base (Comox/Esquimalt, B.C.)**

**FACT-FINDING**

**11 participants: 9 Senators, 2 staff<sup>1</sup>**

**PROFESSIONAL AND OTHER SERVICES**

1. Hospitality - meals (0410)	600	
Sub-total		\$600

**TRANSPORTATION AND COMMUNICATIONS**

**TRAVEL**

1. Transportation - air	53,500	
<i>9 senators x \$5,500 (0224)</i>		
<i>2 staff x \$2,000 (0227)</i>		
2. Hotel accommodation	7,260	
<i>9 senators, \$220/night, 3 nights (0222)</i>		
<i>2 staff, \$220/night, 3 nights (0226)</i>		
3. Per diem	3,916	
<i>9 senators, \$89/day, 4 days (0221)</i>		
<i>2 staff, \$89/day, 4 days (0225)</i>		
4. Working meals (travel) (0231)	700	
5. Taxis	1,320	
<i>9 senators x \$120 (0223)</i>		
<i>2 staff x \$120 (0232)</i>		
6. Charter bus (0228)	600	
<i>(3 days, \$200/day)</i>		
Sub-total		\$67,296

**ALL OTHER EXPENDITURES**

**OTHER**

1. Miscellaneous costs associated with travel (0229)	500	
Sub-total		\$500

**Total of Activity 1** **\$68,396**

---

<sup>1</sup> 1 committee clerk and 1 analyst

**ACTIVITY 2: East Coast Naval Base, Halifax, N.S.****FACT-FINDING****11 participants: 9 Senators, 2 staff<sup>2</sup>****PROFESSIONAL AND OTHER SERVICES**

1. Hospitality - meals (0410)	600	
Sub-total		\$600

**TRANSPORTATION AND COMMUNICATIONS****TRAVEL**

1. Transportation - air	33,100	
<i>9 senators x \$3,300 (0224)</i>		
<i>2 staff x \$1,700 (0227)</i>		
2. Hotel accommodation	4,400	
<i>9 senators, \$200/night, 2 nights (0222)</i>		
<i>2 staff, \$200/night, 2 nights (0226)</i>		
3. Per diem	3,916	
<i>9 senators, \$89/day, 4 days (0221)</i>		
<i>2 staff, \$89/day, 4 days (0225)</i>		
4. Working meals (travel) (0231)	700	
5. Taxis	1,320	
<i>9 senators x \$120 (0223)</i>		
<i>2 staff x \$120 (0232)</i>		
6. Charter bus (0228)	600	
<i>(3 days, \$200/day)</i>		
Sub-total		\$44,036

**ALL OTHER EXPENDITURES****OTHER**

1. Miscellaneous costs associated with travel (0229)	500	
Sub-total		\$500

**Total of Activity 2** **\$45,136****Grand Total** **\$ 113,532**

The Senate administration has reviewed this budget application.

---

 Heather Lank, Principal Clerk,  
 Committees Directorate

---

 Date

---

 Nicole Proulx, Director of Finance and Procurement

---

 Date

---

<sup>2</sup> 1 committee clerk and 1 analyst

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

**ÉTUDE SPÉCIALE SUR L'ÉTAT DES BASES MARITIMES ET AÉRIENNES DES CÔTES EST ET OUEST DU CANADA**

**DEMANDE D'AUTORISATION DE BUDGET POUR  
L'EXERCICE FINANCIER SE TERMINANT LE 31 MARS, 2013**

**ACTIVITÉ 1 : Base navale de l'ouest (Comox/Esquimalt, C.-B.)**

**MISSION D'ÉTUDE**

**11 participants: 9 sénateurs, 2 employés<sup>1</sup>**

**SERVICES PROFESSIONNELS ET AUTRES**

1. Frais d'accueil - repas (0410)	600	
Sous-total		600 \$

**TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS**

**DÉPLACEMENTS**

1. Transport - aérien	53 500	
<i>9 sénateurs x 5 500 \$ (0224)</i>		
<i>2 employés x 2 000 \$ (0227)</i>		
2. Hébergement	7 260	
<i>9 sénateurs, 220 \$/nuit, 3 nuits (0222)</i>		
<i>2 employés, 220 \$/nuit, 3 nuits (0226)</i>		
3. Indemnité journalière	3 916	
<i>9 sénateurs, 89 \$/jour, 4 jours (0221)</i>		
<i>2 employés, 89 \$/jour, 4 jours (0225)</i>		
4. Repas de travail (voyage) (0231)	700	
5. Taxis	1 320	
<i>9 sénateurs x 120 \$ (0223)</i>		
<i>2 employés x 120 \$ (0232)</i>		
6. Affréter - autobus (0228)	600	
<i>(3 jours, 200 \$/jour)</i>		
Sous-total		67 296 \$

**AUTRES DÉPENSES**

**AUTRES**

1. Divers coûts liés aux déplacements (0229)	500	
Sous-total		500 \$

**Total de l'Activité 1** **68 396 \$**

---

<sup>1</sup> 1 greffier de comité et 1 analyste

**ACTIVITÉ 2 : Base navale de l'est (Halifax, N.-É.)****MISSION D'ÉTUDE****11 participants: 9 sénateurs, 2 employés<sup>2</sup>****SERVICES PROFESSIONNELS ET AUTRES**

1. Frais d'accueil - repas (0410)	600	
Sous-total		600 \$

**TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS****DÉPLACEMENTS**

1. Transport - aérien	33 100	
<i>9 sénateurs x 3 300 \$ (0224)</i>		
<i>2 employés x 1 700 \$ (0227)</i>		
2. Hébergement	4 400	
<i>9 sénateurs, 200 \$/nuit, 2 nuits (0222)</i>		
<i>2 employés, 200 \$/nuit, 2 nuits (0226)</i>		
3. Indemnité journalière	3 916	
<i>9 sénateurs, 89 \$/jour, 4 jours (0221)</i>		
<i>2 employés, 89 \$/jour, 4 jours (0225)</i>		
4. Repas de travail (voyage) (0231)	700	
5. Taxis	1 320	
<i>9 sénateurs x 120 \$ (0223)</i>		
<i>2 employés x 120 \$ (0232)</i>		
6. Affréter - autobus (0228)	600	
<i>(3 jours, 200 \$/jour)</i>		
Sous-total		44 036 \$

**AUTRES DÉPENSES****AUTRES**

1. Divers coûts liés aux déplacements (0229)	500	
Sous-total		500 \$

**Total de l'Activité 2** **45 136 \$****Grand Total** **113 532 \$**

L'administration du Sénat a examiné la présente demande d'autorisation budgétaire.

\_\_\_\_\_  
Heather Lank, greffière principale,  
Direction des comités

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Nicole Proulx, directrice des Finances et de  
l'approvisionnement

\_\_\_\_\_  
Date

<sup>2</sup> 1 greffier de comité et 1 analyste

## APPENDIX (B) TO THE REPORT

Thursday, June 21, 2012

The Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has examined the budget presented to it by the Standing Senate Committee on National Security and Defence for the proposed expenditures of the said Committee for the fiscal year ending March 31, 2013 for the purpose of its special study on Canada's east coast and west coast navy and air force bases, as authorized by the Senate on Wednesday, March 28, 2012. The approved budget is as follows:

Professional and Other Services	\$ 1,200
Transportation and Communications	111,332
All Other Expenditures	<u>1,000</u>
Total	\$ 113,532

(includes funds for fact-findings missions)

Respectfully submitted,

*Le président,*

DAVID TKACHUK

*Chair*

## ANNEXE (B) AU RAPPORT

Le jeudi 10 mai 2012

Le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a examiné le budget qui lui a été présenté par le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense concernant les dépenses projetées dudit Comité pour l'exercice se terminant le 31 mars 2013 aux fins de leur étude spéciale sur l'état des bases maritimes et aériennes des côtes est et ouest du Canada, tel qu'autorisé par le Sénat le mercredi 28 mars 2012. Ledit budget se lit comme suit:

Services professionnels et autres	1 200 \$
Transports et communications	111 332
Autres dépenses	<u>1 000</u>
Total	113 532 \$

(y compris des fonds pour des missions d'étude)

Respectueusement soumis,

**EVIDENCE**

OTTAWA, Monday, June 11, 2012

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 4:02 p.m. to examine and report on the status of and lessons learned during Canadian Forces operations in Afghanistan.

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

[*English*]

**The Chair:** Ladies and gentlemen, I want to welcome you all to the Standing Senate Committee on National Security and Defence. Today we are focusing once again, and we think for the final time, on lessons learned in Afghanistan. We have been collecting information over the course of our hearings over the last year, on and off.

The Canadian Forces, of course as we know, have been involved in one way or another since 2001. Canada's combat mission in Kandahar ended last year. Canadian Forces are now involved in a massive training mission centred in Kabul, helping prepare Afghanistan's National Security Forces to assume control of defence and security for their country. That mission is set to end in 2014.

We are very fortunate to have with us today Major-General Michael Day, literally off the plane from Afghanistan mere days ago. He is Former Deputy Commanding General of the NATO Training Mission - Afghanistan.

General Day has commanded the Second Battalion of Princess Patricia's Canadian Light Infantry as well as the Joint Task Force Two, whose primary role is counterterrorism. He also has commanded Canadian Special Operations Forces Command, our so-called secret soldiers. General Day has served three times in the Balkans, twice in Afghanistan, as well as in Africa and the Middle East. He will be, after this break, if we would ever let him have one, moving to a new assignment as Director General of International Security Policy at Department of National Defence.

Welcome and thank you for coming to join us today. I gather you have a few opening comments to make.

**Major-General Michael Day, Former Deputy Commanding General of the NATO Training Mission - Afghanistan (NTM-A), National Defence:** Thank you very much, ladies and gentlemen, for the opportunity to talk about the training mission in Afghanistan, our contribution during my time there, and my views of the challenges that continue to be faced as well as the successes that have been gained.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le lundi 11 juin 2012

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd'hui, à 16 h 2, pour étudier l'état des opérations des Forces canadiennes en Afghanistan et les leçons retenues de ces opérations, en vue de faire rapport à ce sujet.

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

[*Traduction*]

**La présidente :** Mesdames et messieurs, bienvenue à la réunion du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense. Aujourd'hui, nous nous penchons encore une fois, et nous croyons que ce sera la dernière, sur les enseignements tirés de nos opérations en Afghanistan. Au cours de la dernière année, nous avons tenu sporadiquement des audiences afin de recueillir des renseignements à ce sujet.

Comme nous le savons tous, les Forces canadiennes sont actives en Afghanistan de différentes manières depuis 2001. La mission de combat à Kandahar a pris fin l'an dernier. Nos forces participent maintenant à une importante mission de formation basée à Kaboul. Elles contribuent à préparer les Forces de sécurité nationale afghanes à assumer le contrôle de la défense et de la sécurité dans leur pays. Cette mission doit prendre fin en 2014.

Nous avons la chance d'accueillir aujourd'hui le major-général Michael Day qui nous est revenu d'Afghanistan il y a quelques jours à peine. Il est l'ancien général commandant adjoint de la Mission de formation de l'OTAN en Afghanistan (MFO-A).

Le général Day a commandé le Deuxième Bataillon du Princess Patricia's Canadian Light Infantry ainsi que la Deuxième force opérationnelle interarmées qui s'emploie principalement à lutter contre le terrorisme. Il a aussi été à la tête du Commandement des forces d'opérations spéciales du Canada, dirigeant ceux qu'on appelle nos soldats secrets. Le général Day a servi à trois reprises dans les Balkans, deux fois en Afghanistan, de même qu'en Afrique et au Moyen-Orient. Après la pause actuelle, si tant est que nous lui permettions d'en prendre une, il débutera une nouvelle affectation à titre de directeur général, Politique de sécurité internationale, au ministère de la Défense nationale.

Bienvenue et merci d'être des nôtres aujourd'hui. Je crois que vous avez quelques observations préliminaires à nous présenter.

**Major-général Michael Day, ancien général commandant adjoint de la Mission de formation de l'OTAN en Afghanistan (MFO-A), Défense nationale :** Mesdames et messieurs, je vous remercie de me donner l'occasion de m'exprimer devant vous aujourd'hui. Je suis heureux de pouvoir vous parler de la mission de formation en Afghanistan et de la contribution du Canada pendant mon séjour là-bas, et d'avoir la possibilité de vous présenter mon point de vue sur les problèmes qui persistent et les succès que nous avons obtenus.

While I recognize that many challenges remain, I can tell you that we are on the right path. We are absolutely moving at the necessary speed to get the Afghan security forces where they need to be in order to assume full responsibility for the lead in the fight against the insurgency they face.

The solution in my view, and I think we all share this, has to be an Afghan one, and will achieve the overarching objective of being equal to preventing Afghanistan from once again becoming a safe haven for terrorists. They will also have the capacity to prevent and defeat existential threats to the government of Afghanistan, which would be central of course to the primary objective.

With these opening thoughts in mind about our success and the path we are on, I will quickly turn to the actual development of the Afghan security forces. My direct responsibilities as the Deputy Commanding General of the NATO Training Mission in Afghanistan was to direct the command and control, the development, generation and fielding of the police, the army, their air force, special forces and the regional support system, essentially responsible for the fielding of all Afghan security forces. The overarching goal of the training mission was to enable the Afghans to take the lead.

NTM-A has, and still has today, three focal points. On the near horizon were those things we did every single day, focusing on assisting the Afghan leadership in producing security forces through the creation of a training system, using both direct mentoring and, where necessary, direct instruction. That ratio between the two has changed over time.

At the far end of the spectrum we assured that our efforts were informed and shaped by a very clear view of the essential elements of what it would take to ensure that the ANSF themselves were enduring and sustainable in a post-2014 environment.

The middle ground or the middle focal point, if you will, was actually our main effort, in terms of time at least, and was a view of this year's campaign season where the operational plan called for the Afghans to increasingly take a lead in security operations this year. As such, we ensured that those force development and force generation activities, which more directly tied to the increasing assumption of lead responsibility, remained privileged in all of our decisions concerning the weight of effort, the allocation of funding and the assignment of our personnel.

Second, I would draw your attention to the time frame and the associated challenges that finite time presented to the training mission and still presents today. If indeed the NTM-A was not just to field the various security elements but to leave behind a system that could sustain itself, there needs to be a dedicated plan for extracting the coalition forces from that equation. Learned dependency leads to learned helplessness, which in turn is one of

Bien que je sois conscient que beaucoup de problèmes subsistent, je peux vous dire que nous sommes sur la bonne voie. Nous avançons assurément au rythme nécessaire pour amener les forces de sécurité afghanes là où elles seront en mesure d'assumer l'entière responsabilité de la lutte contre l'insurrection dans leur pays.

À mon point de vue, et je crois que vous en conviendrez tous, la solution doit être afghane et aller dans le sens de l'objectif global qui consiste à éviter que l'Afghanistan ne redevienne une fois de plus un refuge pour les terroristes. J'ajouterai que cette solution contribuera à l'atteinte de l'objectif premier en prévenant les menaces qui pourraient peser sur le gouvernement et en les empêchant de se matérialiser.

C'est à la lumière de ces réflexions préliminaires que je souhaite maintenant vous entretenir de l'évolution actuelle des forces de sécurité afghanes. Mes responsabilités, à titre de général commandant adjoint de la Mission de formation de l'OTAN en Afghanistan, consistaient à commander et à diriger directement le développement, la mise sur pied et le déploiement des services de police, de l'armée de terre, des forces aériennes, des forces spéciales et des capacités de soutien régionales des Forces de sécurité nationale afghanes (FSNA). La mission de formation vise globalement à amener les Afghans à assumer le commandement.

La mission de formation de l'OTAN en Afghanistan privilégiait, et privilégie toujours, trois aspects prioritaires. À court terme, nous nous sommes attelés aux tâches quotidiennes, nous consacrant à aider les dirigeants afghans à mettre sur pied les forces de sécurité grâce à la création d'un régime de formation faisant directement appel au mentorat et, au besoin, à l'instruction. Le ratio entre les deux fonctions a d'ailleurs évolué au fil des mois.

À l'autre extrémité du spectre, nous avons veillé à ce que nos interventions soient fondées et adaptées à la situation, en gardant une vision claire des éléments nécessaires pour assurer la viabilité et l'autonomie des FSNA après 2014.

À moyen terme, nos principaux efforts intermédiaires, du moins pour ce qui est du temps que nous y avons consacré, s'inscrivaient dans la campagne de cette année qui comprenait un plan opérationnel prévoyant une prédominance croissante des Afghans dans les opérations de sécurité. Ainsi, dans toutes nos décisions concernant les efforts déployés, l'allocation des fonds et l'affectation de notre personnel, nous nous sommes assurés de mettre l'accent sur les activités de développement et de mise sur pied des forces les plus directement liées à l'hypothèse de plus en plus plausible de la responsabilité principale confiée aux Afghans.

Deuxièmement, j'attire votre attention sur l'échéancier et les difficultés que présente un terme ferme pour la mission de formation. En effet, si le travail de la MFO-A ne consiste pas uniquement à former les divers éléments de sécurité, mais à laisser en partant un système qui pourra se suffire à lui-même, il faut mettre en place un plan spécial prévoyant le retrait des forces de la coalition. L'apprentissage de la dépendance mène à l'impuissance,

the first indicators of systemic failure. This transition to the Afghans cannot occur overnight, nor should it occur at the very last minute.

As a consequence, NTM-A has developed, over the last seven months, a plan best characterized by the branding of 50-30-20. This describes the intent to complete over 50 per cent of the non-enduring mission and tasks in 2012, 30 per cent in 2013 and the final 20 per cent in 2014. The concept recognized that a stressing of the Afghan training system early allows for sufficient time to shore up the vulnerabilities that might appear while there remains sufficient time and people to put the fix in. It also recognizes that many nations have indicated an interest in downsizing their contribution as the Afghans assume a greater responsibility. Finally, it recognizes that we would likely inflict failure by exceeding the absorption capacity of the Afghans in 2014, when they are also in the throes of a presidential election and assuming complete responsibility for their own security.

[Translation]

The final concept that I would like to introduce is the tough love approach of clearly dividing our tasks into three categories: must do, should do and could do.

This approach recognizes that we are no longer in the place where more is more. More, in many instances in fact, means more distraction from the things that need to be done in a finite time frame, and the dilution of coalition capacity as well as Afghan capacity.

These overarching thoughts have informed and shaped every decision I have made in recent years and the last seven months in particular.

[English]

Before I conclude, I think it worthwhile to address the third of my three responsibilities, which is of course command of our contribution from Canada to the NATO Training Mission. I have been tremendously fortunate in my career to have an opportunity to spend the majority of my field time deployed and in command. My previous experiences and lessons learned have been crystallized by my observations over our men and women in whom we place pride and trust.

Whether it is the navy chief petty officer who in a land-centric environment found himself a little bit at sea but ended up being the senior enlisted adviser to one of my U.S. two stars; the young special operations trooper who took a normal Afghan commando team and trained them to compete in an international competition in Jordan and placed higher than many Western teams, including U.S. elements, something I have taken unfair advantage of with

ce qui constitue le premier indicateur d'un échec systémique. La remise du pouvoir aux Afghans ne peut se réaliser du jour au lendemain, et il n'est pas souhaitable que cela se fasse à la dernière minute.

Par conséquent, la MFO-A a mis au point, au cours des sept derniers mois, un plan auquel on pourrait très bien accoler la désignation 50/30/20. Celle-ci évoque notre objectif de terminer plus de 50 p. 100 des tâches provisoires en 2012, 30 p. 100 en 2013 et les derniers 20 p. 100 en 2014. Selon ce concept, c'est en faisant pression sur le système dès le début que nous disposerons de suffisamment de temps pour corriger les faiblesses découvertes, alors qu'il reste assez de gens pour y voir. Par ailleurs, le concept tient compte du souhait exprimé par de nombreux pays qui veulent réduire leur participation à mesure que s'accroît la responsabilité des Afghans et, enfin, de l'échec probable que nous infligerions aux Afghans en dépassant leur capacité d'absorption en 2014, alors qu'ils devront composer avec des élections présidentielles et assumer totalement la responsabilité de leur propre sécurité.

[Français]

Le dernier concept que je souhaite vous présenter est la méthode rigoureuse qui nous permet de trier les tâches en trois catégories : celles qu'il faut faire, celles qu'il faudrait faire et celles que l'on pourrait faire.

Cette approche est fondée sur la reconnaissance du fait qu'en ce moment, en faire plus n'est pas nécessairement ce qu'il y a de mieux. En fait, dans bien des cas, en faire plus produit des distractions supplémentaires qui nous empêchent d'accomplir les tâches qu'il nous faut réaliser dans un délai précis. En outre, en faire plus dilue les ressources de la coalition aussi bien que la capacité afghane.

C'est sur ces principes globaux que j'ai fondé toutes les décisions que j'ai prises au cours des dernières années, et plus particulièrement pendant les sept derniers mois.

[Traduction]

Avant de terminer, il vaut la peine à mon avis de mentionner la dernière des trois responsabilités qui m'incombent, c'est-à-dire le commandement de la contribution du Canada à la mission de formation de l'OTAN. J'ai été bien chanceux au cours de ma carrière, car la majorité du temps que j'ai passé sur le terrain, j'étais en déploiement et à un poste de commandement. Mon expérience et les leçons que j'ai apprises ont été cristallisées par l'observation que j'ai pu faire des militaires, hommes et femmes, auxquels nous accordons notre confiance et qui nous remplissent de fierté.

Qu'il s'agisse du premier maître de 1<sup>re</sup> classe de la marine qui se retrouve un peu désorienté si loin de son élément, mais qui finit par accéder au poste de conseiller principal de l'un de mes commandants deux étoiles des États-Unis; du jeune opérateur spécial qui a entraîné une équipe normale de commandos afghans pour qu'elle se présente à une compétition en Jordanie, où elle a d'ailleurs battu bon nombre d'équipes occidentales, dont des

my friends; or whether it be the work of our soldiers in turning a regional military training centre into a literacy centre, we are all represented with an attitude, an effort and a performance that I believe makes us stand a little taller and prouder.

It is obviously both humbling and rewarding to see what just one individual Canadian Forces member is able to do when given the opportunity. I describe the training mission and Canada's contribution to it as the finishing school for the ANSF, and I do believe that it honours the sacrifices we have made, that our country has made in Kandahar, and that we are creating something that will last. We are helping Afghans develop a capability that will give us the best shot possible of ensuring that the price paid by Canadians to date, Canadian soldiers and their families, is addressed in the best possible fashion.

I consciously steered away in my opening comments from hard numbers, not because I do not think they are relevant, per se, but rather because I do assess that they distract at the front end from the important elements of the debate on the overall capacity of the Afghans themselves. In my experience, the metrics in some cases go as far as to actually occlude the reality, as a numerical treatment of capacity and capability sometimes fails to expose the actual strengths and weaknesses or the opportunities and challenges we face in getting to an "Afghan-right" solution.

Having said that, of course I am happy to do my best to address any questions or concerns you might have that I have not addressed. Thank you very much.

**The Chair:** Thank you very much.

In a sense you have touched on this, but I will put it this way: The successes, some of which you have listed, are somewhat counterbalanced by the ongoing stories of corruption. In the concern that many have about the losses and the emphasis on the costs of these missions financially — a question that I regularly get and I am sure you do too — was it worth it?

**Maj.-Gen. Day:** That depends on the perspective. If the primary goal here was, as was the task handed to the military, to prevent Afghanistan from once again becoming a safe haven to terrorists — because we accepted and recognized the risk that would continue to be presented out of that country if we did not do something, and if you work on the assumption that I do at the moment that we are moving towards achieving that objective, not only achieving the objective but being able to maintain that objective through the Afghans — then the answer is, from a military perspective, unequivocally yes, but that would be a military perspective vis-à-vis the task that we were assigned.

groupes des États-Unis, ce que je n'ai pas manqué de rappeler à mes amis américains; ou de nos soldats qui ont transformé un centre régional d'entraînement militaire en un centre d'alphabétisation; nos militaires, leur attitude, leurs efforts et leur rendement devraient nous inspirer de la fierté et de la confiance.

Voir ce qu'un membre des Forces canadiennes peut accomplir à lui seul lorsqu'on lui en donne l'occasion me remplit de satisfaction et d'humilité. Je décris souvent la mission de formation auprès des Forces de sécurité nationale afghanes et la contribution du Canada comme la touche finale qui rend honneur aux sacrifices que notre pays a consentis à Kandahar. Nous sommes en train de créer quelque chose de durable. Nous aidons les Afghans à mettre au point une capacité qui nous permettra de veiller, dans toute la mesure du possible, à ce que le prix payé par les soldats canadiens et leurs familles n'ait pas été en vain.

Par ailleurs, j'ai choisi sciemment d'éviter les statistiques concrètes, non pas parce que je doute de leur pertinence, mais plutôt parce que je pense qu'elles détournent la discussion des éléments importants, soit la capacité globale des Afghans. Dans certains cas, les données cachent même la réalité, puisque la représentation numérique de la capacité ne permet souvent pas de révéler les forces et les faiblesses réelles ou les débouchés et les obstacles avec lesquels nous devons composer si nous voulons trouver une solution qui convienne aux Afghans.

Cela dit, je me ferai bien sûr un plaisir de répondre à vos questions et de discuter des éléments qui vous préoccupent. Merci beaucoup.

**La présidente :** Merci beaucoup.

Vous y avez fait allusion d'une certaine manière, mais je dirais que les succès dont vous nous avez entretenus brièvement sont quelque peu assombris par les histoires de corruption qui reviennent sans cesse à l'avant-scène. Dans ce contexte, il y a une question qu'on me pose régulièrement, et je suis persuadée et que c'est la même chose pour vous. Compte tenu des pertes encourues et des coûts financiers associés à ces missions, est-ce que le jeu en valait vraiment la chandelle?

**Mgén Day :** Tout dépend du point de vue. Si l'objectif premier était, comme l'indiquait le mandat confié aux militaires, d'empêcher l'Afghanistan de devenir à nouveau un refuge pour les terroristes — car nous avons accepté et reconnu le risque qui continuerait de peser sur ce pays si nous ne faisons rien — et si nous partons comme je le fais de l'hypothèse voulant que nous nous rapprochions de cet objectif, et même du maintien des résultats obtenus par l'entremise des Afghans, alors la réponse est assurément oui, du point de vue des militaires et de la mission qui leur a été confiée.

[Translation]

**Senator Dallaire:** We will need a second round of questions. There are so many questions we could ask the good general. And, of course, we must commend him and his team on the ground.

My question has to do with your methods to mitigate the impact of attrition on the hierarchical structure, on the individuals and their families. How does professional advancement work when it comes to high-ranking members of the Canadian Forces, meaning colonels and upwards?

What level of maturity do you foresee at those ranks, a maturity that could constitute a modern force as part of a new democracy, a constitutional state and a human rights convention?

[English]

**Maj.-Gen. Day:** Thank you for the question. As clarification, by attrition do you mean loss of life, or do you mean the people leaving the Afghan National Security Forces?

**Senator Dallaire:** I mean leaving your training.

**Maj.-Gen. Day:** In the front end, the situation we find ourselves in today, where the attrition for the Afghan National Security Forces writ large is about 1.5 per cent to 1.6 per cent a month, does not sound tremendously good. However, comparatively speaking, we were at about 2.6 per cent this time last year when I moved into theatre. The changes of the quality of life measures that the senior Afghans put in about food, accommodation, the quality of training, the quality of equipment and the quality of leadership, frankly, all have been factors in diminishing that.

The 2.6 per cent meant, in gross terms, that we were spending about \$250 million a year as the NATO Training Mission to offset attrition over and above the growth that we had to go through. In the longer term, it was recognized that was not a sustainable level. We did set the goalpost at about 1.4 per cent to 1.6 per cent depending what part of the ANSF you have. We now have ourselves into that bracket.

There are a number of perspectives. First, there is no shortage of recruits. They are literally lining up at the door, which not only solves the numerical challenge but, frankly, allows us over this past year to have sharpened our pencils in terms of entry standard. Therefore, it is an eight-step process of who is allowed in and who is not. We are very careful about age now, underage and overage. We are very careful about drug testing. They do biometric screening with regard to security clearances in terms of criminal records. Through all of those things, pushing the

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Nous aurons besoin d'une deuxième ronde de questions. Il y a tellement questions qu'on peut poser au bon général. Et bien sûr, on ne peut que le féliciter et féliciter son équipe sur le terrain.

Ma question concerne les méthodes que vous utilisez pour atténuer l'effet de l'attrition sur la structure hiérarchique, sur les individus et leur famille. Comment se fait le développement professionnel des hauts gradés au sein des Forces canadiennes, c'est-à-dire des colonels et grades supérieurs?

Quelle maturité entrevoyez-vous à ces niveaux hiérarchiques, maturité qui pourrait constituer une force moderne au sein d'une nouvelle démocratie, d'un État de droit et d'une convention des droits de la personne?

[Traduction]

**Mgén Day :** Merci pour la question. J'aimerais toutefois vous demander une précision. Par attrition, entendez-vous les pertes de vie ou les gens qui quittent les Forces de sécurité nationale afghanes?

**Le sénateur Dallaire :** Je parle de ceux qui quittent la formation.

**Mgén Day :** Actuellement, le taux se situe entre 1,5 et 1,6 p. 100 par mois, ce qui ne semble pas extrêmement bon. La perspective est toutefois différente si l'on compare avec la situation qui prévalait lors de mon arrivée là-bas l'an dernier alors que ce taux était d'environ de 2,6 p. 100. Les mesures prises par les dirigeants afghans pour améliorer la qualité de vie sur le plan de l'alimentation, du logement, de la formation, de l'équipement et du leadership sont autant de facteurs qui ont contribué à réduire l'attrition.

En termes bruts, il nous fallait dépenser quelque 250 millions de dollars par année dans le cadre de la mission de formation de l'OTAN pour contrer ce taux d'attrition de 2,6 p. 100, sans compter les dépenses associées au processus de croissance. Il a été déterminé qu'un tel niveau d'investissement n'était pas viable à long terme. Nous nous sommes fixé comme objectif un taux variant de 1,4 à 1,6 p. 100, selon la composante des FSNA. Nous avons maintenant atteint cet objectif.

Il y a différents éléments à considérer. Il faut d'abord dire que l'on ne manque pas de recrues. Les candidats font littéralement la queue devant notre porte, ce qui non seulement nous assure un effectif suffisant, mais nous a aussi permis de resserrer nos normes d'admission au cours de la dernière année. Nous avons désormais un processus en huit étapes pour déterminer qui peut être admis ou non. Nous portons dorénavant une attention particulière à l'âge des recrues; les candidats ne doivent être ni trop jeunes ni trop vieux. Nous faisons un dépistage rigoureux pour la

attrition numbers down, having literally thousands of young men line up at the doors, we have been able to achieve that.

Going forward, the question is: Can they sustain that level of attrition? My experience in Afghanistan over more than 10 years now is that this society is trying to adapt to the circumstances in which it finds itself. There are still the vestiges of tribal life around harvesting, around families and everything else, and it has been a slow process in understanding their leave system. It is not our leave system. Their balance of life when campaign season happens during the summer, when the poppy seasons happen, the harvest seasons happen, all affects when people come and go.

We have seen the senior Afghans jump in on this and determine what needs to be addressed in order to suppress that number to an acceptable level. The initiative has been almost wholly theirs. I am confident as of when I left — not that long ago — that they have a program in place to look at the quality of life piece and the pay piece. The pay is very good for Afghanistan, and as a consequence of their own leadership, we have seen attrition get to a level that I think is not great for any Western military, but not bad for Afghanistan.

The flip side of that coin, in addition to the attrition that must be looked at, is what is the re-enlistment rate? When they finish their basic contract, the average around the world is between 60 to 70 per cent, which would be good at the end of a first basic engagement, three years or what have you. That is the bracket for a worldwide average. The Afghans hit that bracket.

For those individuals who were staying up to three years, between 60 and 70 per cent are signing up for a subsequent contract. They are finding something in that. Whether just because it is a job, whether it is literacy training or because they have a desire to do something good for their country — those tend to be the three reasons — they are finding something that motivates them to stay in.

With regard to professional development, this speaks to my opening comments about leaving the system behind. It is not enough for us to train a cadre of police officers, of pilots, of army guys, et cetera. You need to have a system that perpetuates that and trains them year after year, which requires the development of generational leadership.

We have learned from history that the Soviets pulled out in the late 1980s and 1990s. They left nothing behind: no school system, no training system, no branch schools — none of that. As money

consommation de drogue. Des techniques biométriques sont utilisées pour détecter l'existence d'un casier judiciaire. Nous sommes parvenus à nos fins grâce à toutes ces mesures visant à réduire l'attrition et à cette affluence de jeunes hommes qui souhaitent joindre les rangs des forces de sécurité.

Pour l'avenir, il convient de se demander si les Afghans seront en mesure de maintenir un tel niveau d'attrition. Mon expérience de plus de 10 années en Afghanistan m'a appris que c'est une société qui s'efforce sans cesse de s'adapter aux circonstances dans lesquelles elle se retrouve. Il persiste encore des vestiges de la vie tribale pour ce qui est des récoltes, des familles et de tout le reste, et il nous a fallu du temps pour arriver à comprendre leur régime de congés qui est bien différent du nôtre. Les mouvements de personnel étaient nombreux lors des campagnes estivales qui coïncidaient avec la saison du pavot et des autres récoltes.

Nous avons vu les dirigeants afghans intervenir pour déterminer les moyens à mettre en œuvre afin de ramener le nombre de départs à un niveau acceptable. C'est une initiative qu'ils ont pratiquement menée de bout en bout. Lorsque j'ai quitté tout récemment, on avait mis en place un programme pour veiller à ce que les membres des Forces bénéficient d'une bonne qualité de vie et d'une rémunération très intéressante pour l'Afghanistan. Grâce au travail des dirigeants locaux, nous avons donc vu l'attrition atteindre un taux qui n'est pas extraordinaire pour des forces militaires occidentales, mais qui n'est pas mauvais pour l'Afghanistan.

Il y a aussi un envers à cette médaille. Outre l'attrition, il faut également s'intéresser au taux de rengagement à la fin du premier contrat. La moyenne mondiale se situe entre 60 et 70 p. 100, ce qui est bon à l'issue de la première période d'engagement, souvent d'une durée de trois ans. Les Afghans sont en plein dans cette moyenne.

À l'expiration du premier contrat pouvant atteindre trois ans, entre 60 et 70 p. 100 des membres en signent un nouveau. Ils y trouvent certes des avantages. Peut-être simplement parce que c'est un emploi, ou en raison de la formation en alphabétisation, ou bien parce qu'ils souhaitent faire quelque chose de valable pour leur pays — ce sont les trois motifs principaux — mais ils sont incités à poursuivre.

Pour ce qui est du perfectionnement professionnel, cela nous ramène à mes observations préliminaires concernant le système que nous devons laisser sur place. Il ne suffit pas pour nous de former un contingent d'agents de police, de pilotes, de militaires, et cetera. Il faut implanter un système qui va poursuivre dans le même sens et assurer la formation de nouvelles recrues année après année, ce qui exige le développement d'une génération de leaders.

L'histoire nous a enseigné que les Soviétiques se sont retirés à la fin des années 1980 et dans les années 1990. Ils n'ont rien laissé derrière eux : pas de système scolaire, pas de système de

disappeared and they did not have a school system, the Afghan National Army, for what it was, essentially melted away.

Part of the NATO Training Mission is not only to train today's soldiers but also to train tomorrow's leaders. That is done much like we do today. There is a staff college, which is remarkably similar to what you would see in the United States, Canada or Great Britain. It hits different levels of officers. The most senior course, much like our national security program in Toronto at the Canadian Forces College, is attended by a combination not only of senior Afghan generals but also senior Afghan civilians. It really is a military strategy piece. We have a sergeant major's academy that teaches the difference between the individual leadership at a section level sergeant responsible for eight guys and for a sergeant-major, who will advise his commanding officer how to run his battalion of 800 guys. All of those schools are in place.

I would say that all recruits training for both the army and the police are run solely by Afghan instructors. The majority of leadership training is run by Afghans. By the end of 2014, they will have assumed 100 per cent of that responsibility. That is not only on the actual leadership side but also on the training side of specialist skills. We have created 12 branch schools — everything from artillery, to infantry, to signals, to engineer, to military police, and the medical system. The Afghans are now teaching in those and taking those leadership positions.

We have a challenge. Absolutely there are cultural aspects to leadership in Afghanistan that are different from our own. I would say that the challenge on our side has been to adapt to what works for Afghans. You hear me use the phrase "Afghan-right." They want a strong national army, a strong police and a strong air force. They do not want the Canadian Air Force, or the RCMP or the Canadian Army. They want their own. One thing that we have learned over the series of years is to allow their schools to reflect those cultural values. That is what Afghan-right is about.

Again, it is not to reflect an army that looks like the Canadian army, probably the best trained small army in the world. You will not get there with an illiterate Afghan society; you cannot teach their soldiers to do those sorts of things. However, in this training and leadership system, you will get something that will be sufficient for the need.

**Senator Dallaire:** Thank you for that short response. It was very complete.

**Senator Lang:** I find it very interesting that you have put in almost 10 years in Afghanistan in various positions. Perhaps you could give us an overview of how you saw it when you first went

formation, pas d'écoles — rien. À mesure qu'elle manquait d'argent et en l'absence d'un système scolaire, l'Armée nationale afghane, ou du moins ce qu'il en restait, s'est essentiellement dissoute.

L'un des objectifs de la mission de formation de l'OTAN n'est pas seulement de former les soldats d'aujourd'hui, mais aussi les dirigeants de demain. C'est ce que nous faisons en ce moment. Il y a un collège militaire là-bas, et il ressemble énormément à ceux des États-Unis, du Canada ou de la Grande-Bretagne. On y forme différents grades d'officiers. Le cours le plus avancé, qui ressemble à notre programme de sécurité du Collège des Forces canadiennes, à Toronto, est suivi par des généraux afghans hauts gradés, mais aussi par des civils afghans occupant des postes importants. Il s'agit vraiment d'une stratégie militaire. Nous avons une académie de sergents-majors, où l'on enseigne la différence entre le leadership exercé par un sergent à la tête de huit hommes et celui exercé par un sergent-major, qui conseille son commandant sur la façon de diriger son bataillon de 800 hommes. Toutes ces écoles ont donc été créées.

Je dirais que toutes les recrues formées pour l'armée et la police sont dirigées seulement par des instructeurs afghans. La plus grande partie de la formation en leadership est donnée par des Afghans. À la fin de 2014, ils assumeront l'entière responsabilité, non seulement du volet leadership, mais aussi du volet de l'enseignement des compétences spécialisées. Nous avons créé 12 écoles qui vont de l'artillerie à l'infanterie, en passant par les transmissions, les ingénieurs, la police militaire et le système médical. Les Afghans enseignent maintenant dans ces domaines et occupent les postes importants.

Nous faisons cependant face à un défi. Il y a évidemment des aspects culturels liés au leadership en Afghanistan qui sont différents des nôtres. Je dirais que de notre côté, le défi a été de nous adapter à ce qui fonctionne pour les Afghans. Vous m'avez entendu parler d'une « solution qui convient aux Afghans ». Les Afghans veulent une armée nationale solide, une police solide et une force aérienne solide. Ils ne veulent pas dépendre de l'Aviation canadienne, de la GRC ou de l'Armée canadienne. Ils veulent pouvoir compter sur leurs propres forces. Au fil des années, nous avons appris, entre autres, à laisser leurs écoles fonctionner selon leurs valeurs culturelles. C'est le genre de solution qui convient aux Afghans.

Encore une fois, il ne s'agit pas de mettre sur pied une armée qui ressemble à l'Armée canadienne, qui est probablement la petite armée la mieux formée dans le monde. On ne peut pas y parvenir dans une société afghane analphabète, car on ne peut pas enseigner aux soldats à faire ces choses. Toutefois, ce qu'on réussira à accomplir dans ce système de formation et de leadership sera suffisant pour répondre aux besoins du pays.

**Le sénateur Dallaire :** Merci de cette brève réponse. Elle était très complète.

**Le sénateur Lang :** Je trouve très intéressant que vous ayez servi presque 10 ans en Afghanistan en assumant plusieurs fonctions. Vous pourriez peut-être nous donner un aperçu de la

to Afghanistan and how it looks today and where we are in respect of building a more civilized society and judicial system for them to be able to take on their responsibilities. Could you give us an overview of that?

**Maj.-Gen. Day:** I first deployed to Afghanistan in March 2002 as the task force commander for our special operations task force at the time. I have just completed this tour as a trainer. In the first instance in 2002, there was no Afghan involvement in what we did — none. Today, there is no activity in the security domain that if it is not led by Afghans is certainly partnered with them. That is a tremendous journey between those two points.

The stark difference that I see, in most cases, is them taking the lead. The campaign plan for this summer's fighting campaign was conceived, designed and written by the Afghans. It was inconceivable 10 years ago to even think we would reach that stage. Those are the kinds of differences that I have seen.

I used to roll through Kandahar, which was a ghost town like many other places throughout the south. For example, you can walk through Laskar Gah, which you could not have done at this time last year. I could cite a number of difference examples but the most evident change is that they now have the institutional capacity to take on the responsibility for their own country; and they are keen to do so. That is reflected in some of the tensions that we face. They have a particular way of doing things and we have a particular way of doing them. That is a tremendously useful tension and is a sign that they are interested in their own sovereignty and moving forward. This change of not only capacity building but also capability building to allow them to stand on their own two feet is the largest change that I have seen in my 10 years in and out of that country.

**Senator Lang:** You spoke a little about being able to walk through the streets in one community, which you would not have done last year. That leads me to the next question of peace and security. It is one thing about the training and another thing about Afghans taking responsibility for both the military and the police.

The Western world hears about the peace and security when there is a bombing in Afghanistan. What is your perspective of the day-to-day peace and security in these communities with the changes that have taken place? Can the Afghans go about their business day and night feeling that their security is being taken care of?

**Maj.-Gen. Day:** To look at Afghanistan as a homogeneous monolithic is very difficult because you have to recognize that you have different threat profiles in different conditions in different parts of the country. I will use the analogy or example of the bombing that you referred to. I have not been in Kabul for 13 months. Being a soft guy, I am fairly familiar with the

façon dont vous avez d'abord perçu l'Afghanistan, à quoi le pays ressemble aujourd'hui et où nous en sommes dans la création d'une société plus civilisée et d'un système judiciaire qui permettra à sa population de prendre les rênes. Pourriez-vous nous donner un aperçu?

**Mgén Day :** J'ai d'abord été déployé en Afghanistan en mars 2002 en tant que commandant de notre force opérationnelle spéciale. Je viens tout juste de terminer ce déploiement en tant que formateur. Lorsque j'ai été déployé en 2002, les Afghans ne participaient absolument pas à nos activités. De nos jours, nous n'exerçons aucune activité dans le domaine de la sécurité sans qu'elle soit menée par des Afghans ou que nous ayons au moins établi un partenariat avec eux. Nous avons donc parcouru beaucoup de chemin entre ces deux situations.

La plus grande différence qui me saute aux yeux, dans la plupart des cas, c'est que les Afghans prennent maintenant les commandes. Par exemple, ils ont élaboré et rédigé le plan de campagne des combats de l'été. Il y a 10 ans, une telle chose était inconcevable. C'est le type de différences que j'ai remarquées.

Auparavant, lorsque je conduisais dans Kandahar, c'était une ville fantôme comme un grand nombre d'autres endroits dans le sud. Par contre, aujourd'hui, on peut marcher dans Laskar Gah, ce qui aurait été impossible il y a un an. Je pourrais vous donner plusieurs exemples, mais le changement le plus évident, c'est que le pays a maintenant la capacité institutionnelle de prendre ses affaires en main; et il est très heureux de le faire. Cela se reflète dans certaines des tensions auxquelles nous faisons face. Les Afghans ont leur propre façon de faire les choses, et nous avons la nôtre. Toutefois, il s'agit d'une tension extrêmement utile; c'est un signe qu'ils ont leur souveraineté à cœur et qu'ils souhaitent progresser. Ce changement dans la façon de renforcer les capacités, mais aussi dans la façon de le faire pour leur permettre de se débrouiller seuls, est le plus important que j'ai remarqué chaque fois que j'y suis retourné ces 10 dernières années.

**Le sénateur Lang :** Vous avez dit que vous pouviez marcher dans les rues d'une collectivité, ce que vous n'auriez pas fait l'année dernière. Cela m'amène à poser ma prochaine question sur la paix et la sécurité. Cela touche à la formation et au fait que les Afghans prennent leurs responsabilités en ce qui concerne l'armée et la police.

En Occident, on entend parler de la paix et de la sécurité lorsqu'il y a un attentat à la bombe en Afghanistan. Comment voyez-vous la paix et la sécurité quotidiennes dans ces collectivités depuis que les changements se sont produits? Les Afghans peuvent-ils s'occuper de leurs affaires le jour comme la nuit et se sentir en sécurité?

**Mgén Day :** Il est très difficile de considérer l'Afghanistan comme un pays homogène, car il faut être conscient que la nature de la menace varie selon les conditions et les régions du pays. Je vais utiliser l'exemple de l'attentat à la bombe auquel vous avez fait référence. Je ne suis pas allé à Kaboul depuis 13 mois. Comme je ne suis pas un dur à cuire, je connais assez bien l'approche

mechanistic approach to how you would handle a terrorist threat in a large urban area. The last big attack that took place in Kabul in April took them about five months to plan. It was the first time in months that something of any significance had happened in Kabul. It was a complex attack in three different locations. Within 21 hours, the Afghans, by themselves, had isolated the three target sites, contained it and had resolved it; and 21 hours later, Kabul was back to normal.

I am not pretending there are no threats and I am not saying that there is not going to be any violence, but I am not convince that these spectacular attacks are a good metric of what success looks like. They do not represent a threat to the Government of Afghanistan; and they do not represent a growing foothold in Afghanistan of a terrorist network. However, they do represent a growing capacity, if you will, of the Afghan security forces to deal with those threats that are presented.

Some areas are more dangerous than others. The North and the West are tremendously stable — Afghanistan comparisons are important — and relatively quiet, but in the east and parts of the south, you will get a higher level of violence. None of that violence strikes me as anything but, for the most part, a reaction to what the Afghan security forces are doing; what the coalition is doing; and, in some isolated cases, what the insurgency is able to cobble together. Certainly, it does not represent the same kind of threats that were presented even a handful of years ago.

**Senator Day:** I would like to talk about your 50-30-20 plan to train, in 2012, 50 per cent of the work to be done, 30 per cent next year and then 20 per cent in the final year. I want to confirm that the 20 per cent in 2014 would go to the end of the year.

**Maj.-Gen. Day:** Yes, it will. As I said previously, we looked at the capacity of the Afghans and the things we needed to complete by the end of 2014. We recognized that based on the series of demands, we just needed to stage this a little bit deliberately and very consciously front-end load the system.

That 20 per cent is almost like cleaning up in the corners, quite frankly. You have observed it over 2012 and 2013 where there are some fragilities and the more technical pieces, where you are relying on having a bit of a longer lead time. Things like the engineering school, for example, will take a little longer, but that 20 per cent is designed by the NTM-A mission and the current mandate is designated to be complete by the end of 2014.

**Senator Day:** Canada is planning to be out of there in all respects by the spring of 2014, so other NATO countries will be doing this work, then.

**Maj.-Gen. Day:** Right. As the Prime Minister has announced, the Canadian contribution will be complete by the end of March. We are now working through the detailed planning to make sure we translate that into how we will actually get it done. The NATO Training Mission and its mandate, as well as ISAF's, formally ends at the end of December 2014.

utilisée pour gérer une menace terroriste dans une grande ville. La dernière attaque importante qui a été lancée contre Kaboul, en avril, a nécessité cinq mois de préparation. C'était la première fois depuis des mois qu'un événement de grande portée se produisait à Kaboul. Il s'agissait d'une attaque complexe menée à trois endroits différents. En 21 heures, les Afghans, par eux-mêmes, avaient isolé les trois sites ciblés et en avaient repris le contrôle; 21 heures plus tard, la vie reprenait son cours à Kaboul.

Je ne prétends pas qu'il n'existe aucune menace et qu'il n'y aura aucune violence, mais je ne suis pas convaincu que ces attaques spectaculaires constituent une bonne mesure du succès. Elles ne menacent pas le gouvernement de l'Afghanistan, et elles ne sont pas le signe de la propagation d'un réseau terroriste en Afghanistan. Toutefois, dans un sens, elles fournissent l'occasion aux forces de sécurité afghanes d'améliorer leur capacité de gérer ces menaces.

Certaines régions sont plus dangereuses que d'autres. Le nord et l'ouest du pays sont extrêmement stables — les comparaisons entre les régions de l'Afghanistan sont importantes — et assez tranquilles, mais dans l'est et dans certaines parties du sud du pays, il y a plus de violence. À mon avis, cette violence est, en grande partie, en réaction aux activités des forces de sécurité afghanes et de la coalition et, dans certains cas isolés, elle découle des activités que la sédition est en mesure de mener. Il ne s'agit certainement pas du même type de menace auquel on faisait face il y a quelques années à peine.

**Le sénateur Day :** J'aimerais parler de votre plan de formation 50-30-20, c'est-à-dire que vous effectuez 50 p. 100 du travail en 2012, 30 p. 100 l'année suivante et 20 p. 100 la dernière année. J'aimerais confirmer que les 20 p. 100 effectués en 2014 s'échelonnent sur toute l'année.

**Mgén Day :** Oui, c'est bien le cas. Comme je l'ai dit plus tôt, nous avons examiné la capacité des Afghans et les choses que nous devons terminer d'ici la fin de 2014. Nous avons reconnu qu'étant donné la demande, nous devons simplement planifier un peu plus et en faire délibérément plus au début.

Bien franchement, ces 20 p. 100 ne sont que des tâches de finition. En 2012 et 2013, le travail concerne des points sensibles et des aspects plus techniques, pour lesquels il faut prévoir un peu plus de temps. L'école d'ingénierie, par exemple, nécessitera un peu plus de temps, mais cette tranche de 20 p. 100 est planifiée par la MFO-A et le mandat actuel est conçu de façon à être exécuté d'ici la fin de 2014.

**Le sénateur Day :** Le Canada planifie se retirer complètement du pays au printemps 2014, ce qui signifie donc que d'autres pays de l'OTAN devront terminer ce travail.

**Mgén Day :** C'est exact. Comme l'a annoncé le premier ministre, la contribution canadienne sera achevée à la fin mars. Nous planifions maintenant en détail la façon dont nous allons procéder. La mission de formation de l'OTAN et son mandat, ainsi que celui de la FIAS, expirent officiellement à la fin décembre 2014.

**Senator Day:** I have another question, if I may. We are always limited in time and all honourable senators want to participate, but I would like to talk a little bit about this attrition rate. These are soldiers, Afghan national security personnel you have trained and they do not come back. According to figures that we have, it is roughly 25 per cent per year. You are training a quarter more each year just to keep your numbers steady, and you want to grow. I know there are a lot of things that you are training them.

However, that might not be such a serious figure if the 25 per cent who had been trained and do not come back are being taught leadership, numeracy, literacy and other skills that they can take into society, like many members of the Canadian Armed Forces who decide not to stay but provide very good leadership in other areas. Could you talk to us a bit about that and whether I am right in suggesting that they may have a role to play in society?

**Maj.-Gen. Day:** Absolutely. I would start off by saying we are past the growth phase for the army. The army was designated to move up to 195,000, which included 8,000 within the air force, so it is 187,000 for the army and 8,000 for the air force. That was scheduled to be complete by October or November of this year. They hit that last month. Their recruiting and training capacity is awe-inspiring. There has not been an army that has tried to grow at the pace and size that the Afghan army has done since the Second World War. We have to put the magnitude of that challenge into perspective. We have grown over 100,000 soldiers over the last 16 months. The attrition rate, albeit a cost, has not prevented that growth.

We talk about the literacy piece and the impact on Afghan society. I like to say we are harvesting the benefits of the Taliban education system which is, quite frankly, zero. If you talk to young Afghan men and go into their compulsory literacy training, every recruit must have 64 hours of literacy training in his own language before they are allowed to graduate. In NTM-A, we hire 3,000 Afghans to teach that literacy training, so there is an injection into that. If there is one common theme it is, "I get to learn to read and write; I will go back to my village and I will actually be something, because I can read and write."

Whether it is part of the attrition piece or when they finally finish their commitments to the army, this is an element across all Afghan society I have seen that resonates tremendously deep. There is a keen appreciation on how they have been disadvantaged by the Taliban regime and what they need to do to make it up.

**Le sénateur Day :** J'ai une autre question, si on me le permet. Le temps qui nous est imparti est toujours limité et tous les honorables sénateurs veulent participer à la discussion, mais j'aimerais parler un peu du taux d'attrition. Cela concerne les soldats, c'est-à-dire les membres du personnel de la sécurité nationale afghane que vous avez formés et qui ne reviennent pas. Selon nos données, cette proportion est d'environ 25 p. 100 par année. Chaque année, vous formez 25 p. 100 plus de membres pour garder les effectifs constants, et vous voulez accroître leur nombre. Je sais que vous les formez dans un grand nombre de domaines.

Toutefois, cela n'est peut-être pas trop grave si les 25 p. 100 qui ne reviennent pas ont reçu une formation en leadership, en calcul et en lecture, et s'ils ont acquis d'autres compétences qu'ils peuvent utiliser dans la société, comme de nombreux membres des Forces canadiennes qui décident de quitter, mais qui font preuve d'un très bon leadership dans d'autres domaines. Pourriez-vous nous en parler un peu et nous dire si j'ai raison de penser qu'ils peuvent jouer un rôle dans la société?

**Mgén Day :** Absolument. J'aimerais commencer par préciser que nous avons terminé la phase de croissance de l'armée. On avait prévu recruter 195 000 membres, dont 8 000 membres dans la Force aérienne, donc 187 000 membres dans l'Armée et 8 000 dans la Force aérienne. On prévoyait atteindre ces objectifs en octobre ou en novembre prochain. On les a atteints le mois dernier. La capacité de recrutement et de formation des Afghans est prodigieuse; aucune autre armée n'a réussi à croître aussi rapidement et à atteindre cette taille depuis la Deuxième Guerre mondiale. Il faut mettre les choses en perspective : 100 000 soldats ont été recrutés au cours des 16 derniers mois. Le taux d'attrition, même s'il représente une perte, n'a pas empêché cette croissance.

Nous avons parlé de littératie et de ses effets sur la société afghane. J'aime dire que nous profitons des retombées du système d'éducation des talibans, mais pour parler franchement, il n'y en a aucune. Si vous parlez aux jeunes hommes afghans et examinez leur formation obligatoire en littératie, vous constaterez que chaque recrue doit recevoir 64 heures de formation en littératie dans sa propre langue avant de pouvoir obtenir son diplôme. Dans le cadre de la MFO-A, nous embauchons 3 000 Afghans pour donner cette formation en littératie. S'il y a un thème commun, c'est que les gens disent qu'ils peuvent apprendre à lire et à écrire, et que lorsqu'ils retourneront dans leur village, ils seront en mesure de faire quelque chose, car ils possèdent ces compétences.

D'après ce que j'ai constaté, il s'agit d'un élément extrêmement important dans l'ensemble de la société afghane, qu'il soit en partie responsable de l'attrition ou qu'il se manifeste lorsqu'un soldat arrive à la fin de son engagement envers l'armée. En effet, la population commence à se rendre compte à quel point le régime taliban lui était défavorable et de ce qu'il faut faire pour remédier à la situation.

I do not want to go as far as to say this is reformation-like change, but you are taking a society and giving them something they have not fundamentally had for decades now.

**Senator Day:** I think that is an important factor that we miss when we look at those attrition rates.

**Maj.-Gen. Day:** It is a huge piece. They are leaders in their own community.

**The Chair:** I want to reinforce that. I have heard from many people that when they go back to their own communities, regardless of what their activity is, they, not the drug lord or the Taliban leader, are now the important person in town because they have those literacy skills. We are giving them to girls as well. It is kind of an amazing piece.

**Senator Plett:** General, I also want to add my congratulations to the tremendous work our forces have been doing, not only in the last 10 years, but in the training mission. We see how the Canadian Forces are the elite of forces in the world. Thank you very much.

I have two questions. One is a follow-up to what Senator Lang already talked about. One concern I have, and asked others about when they have been here, is that we have set dates. It is 2014 for us, whatever the date is for the rest of the coalition forces and so on. Maybe I am from Missouri on this, but I am not sure that the Taliban — and maybe they have — are starting to go away.

However, we have given them a date and we have said this is when we will all be gone. What assurances are there that they are not just waiting for that date and then they come back, understanding that clearly the Afghan forces are much better at handling things now than they were a while ago. There was a suicide bomb again just a few days ago. It may not have been a large one, but nonetheless it was there again. What assurances do we have that the Taliban is not sitting in the shadows and waiting for the dates we have given them?

**Maj.-Gen. Day:** I think that is a valid concern. However, I think a review of the situation as I understand it would dispel that at this stage.

First, I continue to say to everyone — as all of us do in the leadership from the NATO side of the house — that individual acts of violence are not metrics that we think really expose the issue. Anyone can bring violence in this country in some shape or form. The question is, does it present a coherent approach? Is it existential to the government? Does it really disrupt things?

With regard to the timeline, the position that we continue in the NATO Training Mission is based on the Secretary-General's comments, which is that the end of 2014 is not the end of NATO's participation; the strategic agreement that came out of Chicago.

Je n'irai pas jusqu'à dire que cela ressemble à un changement qui mène à une réforme, mais on redonne à la société quelque chose dont elle a dû se passer pendant des décennies.

**Le sénateur Day :** Je pense qu'il s'agit d'un facteur important dont nous oublions de tenir compte lorsque nous examinons les taux d'attrition.

**Mgén Day :** C'est un élément extrêmement important. Les gens sont des leaders dans leur propre collectivité.

**Le président :** Je veux insister là-dessus. Un grand nombre de personnes affirment que lorsqu'elles retournent dans leur collectivité, peu importent les activités qu'elles exercent, elles deviennent plus importantes que les barons de la drogue ou les leaders talibans, car elles possèdent maintenant ces compétences en littératie. Nous les enseignons aussi aux filles. C'est assez extraordinaire.

**Le sénateur Plett :** Général, j'aimerais aussi féliciter nos forces pour le travail extraordinaire qu'elles ont accompli, non seulement au cours des 10 dernières années, mais aussi pendant la mission de formation. Nous constatons à quel point les Forces canadiennes font partie de l'élite des forces à l'échelle mondiale. Merci beaucoup.

J'ai deux questions. L'une concerne un sujet abordé par le sénateur Lang. Ce qui me préoccupe — et j'en ai parlé aux autres témoins —, c'est que nous avons fixé des dates. Pour nous, c'est 2014, peu importe la date choisie par le reste des forces de la coalition, et cetera. Je fais peut-être preuve d'un peu de scepticisme à ce sujet, mais je ne suis pas convaincu que les talibans commencent à s'éloigner — mais peut-être qu'ils ont déjà commencé à le faire.

Toutefois, nous leur avons précisé à quelle date nous quitterons le pays. Comment pouvons-nous être certains qu'ils n'attendent pas ce moment pour revenir, en comprenant clairement que les forces afghanes sont maintenant mieux en mesure de gérer ces choses? Un autre attentat suicide à la bombe a eu lieu il y a seulement quelques jours. Il ne s'agissait peut-être pas d'une attaque grave, mais elle a tout de même eu lieu. Comment pouvons-nous être certains que les talibans ne sont pas tapis dans l'ombre en attendant la date que nous leur avons donnée?

**Mgén Day :** Je pense qu'il s'agit d'une préoccupation valable. Toutefois, je crois que je peux dissiper vos inquiétudes en vous présentant la situation telle que je la comprends.

Tout d'abord, comme je le répète à tout le monde — et comme le répètent tous les dirigeants de l'OTAN —, les actes de violence individuels ne sont pas une mesure de l'état de la situation actuelle. N'importe qui peut commettre de la violence dans le pays d'une façon ou d'une autre. La question, c'est de savoir si cette violence est organisée. Par exemple, existe-t-elle au sein du gouvernement? Perturbe-t-elle vraiment le cours des choses?

En ce qui concerne l'échéance, la décision de poursuivre la mission de formation de l'OTAN s'appuie sur les commentaires du secrétaire général, soit que la participation de l'organisation ne cessera pas en 2014. C'est l'orientation stratégique retenue à

Our funding commitments through NATO ensure that the Afghan security forces continue to remain a viable capability going forward. Our sense is — respecting of course security and everything else — that this actually resonates tremendously with the insurgency. They were hoping that we would disappear. The continued reassurance and funding proposals to ensure the Afghans have the capability they need are the things that will prevent the Taliban, and the other parts of the insurgency, from being fooled into thinking it is just a waiting game.

From my understanding of reading the intelligence reports, the message is that they actually get that. They cannot outweigh us anymore. There will be a continuing NATO presence and funding. This is part of the motivation we must look at in terms of which parts of the insurgency need to be involved in reconciliation, and which put down their weapons because there is no benefit to be gained.

**Senator Plett:** What percentage of teachers, trainers and the national army are women? What is their attrition rate? I think you said 60 per cent. I think I understood 60 per cent is the figure they are using for people re-signing. Is the number for the women about the same? Specifically, what percentage in the national army are women and how many of them are doing the training as well?

**Maj.-Gen. Day:** I will comment on both the army and the police because I want to show a difference in how it addresses the cultural aspects of this.

The army is 195,000 people strong as I have alluded to previously. They are something north of 230 women only. I do not express it as percentage because it is not a meaningful number. The hard number is actually more interesting.

There is absolutely a cultural aspect to this. By the way, I joined in the 1980s and 1990s, and the Canadian Forces have gone through this path over the decades, et cetera. How much more so is that a challenge in Afghanistan? They recruit junior female officers, including pilots. This is very slow and it will continue to be slow.

I mention the police because there are well over 1,000 female police, out of the 157,000 police, because the Afghans can see an operational role. With the army, they are not yet at the point where they see the value. It is difficult to explain to that culture that you cannot afford to ignore 50 per cent of your population and not benefit from all of the intelligence and the effort. To be reflective of your society, if you ignore 50 per cent, it does not work. In the police, they get it because of the operational requirement, on the borders, to do the inspections and searches and, in the police stations, for the female police officers to speak to women in the town and what have you. When they are faced with the harsh reality of an operational need, they are actually pretty decent at that and getting better. However, there is still a cultural aspect to that; it is not universally accepted. It will take Afghanistan a long time to incorporate that into the fabric.

Chicago. Nos engagements financiers par l'entremise de l'OTAN permettent d'assurer la capacité des forces de sécurité afghanes. Selon nous — et je parle bien entendu de la sécurité —, les insurgés le comprennent. Ils avaient espoir que l'on disparaisse, mais ce n'est pas le cas, et en raison du soutien et du financement continus visant à assurer la capacité des forces de sécurité du pays, les talibans et les autres groupes d'insurgés le réalisent.

Selon les comptes rendus de renseignement que j'ai lus, ils semblent comprendre le message. Ils ne peuvent plus nous dominer, et c'est motivant. L'OTAN continuera d'épauler les forces afghanes financièrement et sur le terrain. Il faut maintenant déterminer quels groupes participeront à la réconciliation et quels groupes déposeront les armes, réalisant qu'ils n'ont plus rien à gagner.

**Le sénateur Plett :** Les femmes représentent quel pourcentage des enseignants, des formateurs et des militaires? Quel est le taux d'attrition pour ce groupe? Si j'ai bien compris, vous dites que 60 p. 100 des hommes signent de nouvelles ententes. Est-ce environ le même pourcentage pour les femmes? Plus précisément, quel est le pourcentage de femmes au sein de l'armée nationale et combien d'entre elles participent aussi à la formation?

**Mgén Day :** Je vais parler de l'armée et de la police, car je veux vous montrer la différence entre les deux sur le plan culturel.

L'armée compte 195 000 membres, mais seulement un peu plus de 230 femmes. Je ne parle pas de pourcentage, car ce n'est pas significatif. C'est plus intéressant de parler du nombre de femmes.

Cet écart est attribuable à une question culturelle. Soit dit en passant, je me suis joint aux Forces canadiennes dans les années 1980-1990, et nous avons vécu la même chose. À quel point le défi est-il plus important en Afghanistan? On y recrute des femmes pour occuper des postes d'officier subalterne, y compris ceux de pilote. Les choses avancent très lentement et elles ne sont pas prêtes d'accélérer.

J'ai parlé de la police, car sur 157 000 policiers, 1 000 sont des femmes. La raison est que les autorités policières sont conscientes du rôle opérationnel que peuvent jouer les femmes. L'armée ne l'a pas encore compris. Il est difficile d'expliquer aux Afghans que, s'ils veulent une force militaire représentative de la société, ils ne peuvent pas se permettre d'ignorer 50 p. 100 de la population. Ils doivent profiter de toute l'information dont les femmes disposent et du travail qu'elles peuvent effectuer. La police, elle, a compris que les femmes peuvent faire des inspections et mener des recherches aux frontières ou parler aux femmes dans les villes. Les autorités policières sont conscientes de leurs besoins opérationnels et s'ajustent de plus en plus. Toutefois, l'aspect culturel est encore important; la présence des femmes n'est pas encore acceptée partout. Cela prendra encore bien des années.

**Senator Mitchell:** I would like to emphasize the point that Senator Plett made and respond to it. There is a lot of evidence that you do not really get Third World development until women are educated, so it is so important to do that. It is such a challenge for a place like Afghanistan. My question is about young women. Recently, there was a report about the Taliban poisoning schoolgirls. I wonder how widespread that is and how serious a threat it is if it is true. Is it just an act of desperation, not reflective of real authority or real power on the part of the Taliban?

**Maj.-Gen. Day:** The only view I have on that report is probably the same newspaper article that you saw, so I am not sure that I could give any sort of meaning to that.

I would like to come back to the comment about Third World development. You are absolutely right. There is a broad appreciation across all of the senior leadership that it is a necessary piece, but we also recognize that it does not happen overnight. This is generational change that we are looking at.

Back to the schoolgirl piece, I have learned a couple of things in terms of how things are reported by the Afghan press. I do not mean in this particular case because I have no specific knowledge of it. It does not necessarily tend to be inspired by the rigour that one would hope to see or that we would see here in the Western press, so sometimes it does get a little bit of traction and lift that is not always there. The example I will give on poisoning is that we had a reported poisoning case in one of our training facilities. It hit the press, and it was “We will blame these people; this is what they did.” We went in pretty hard and did a medical assessment in terms of how sanitation was being affected. It was just poor sanitation in the kitchen. I am not saying it does not happen, but I am always leery of first reports until I actually unpack that issue myself.

**Senator Mitchell:** Hopefully that is good news that that is not occurring in that way.

You touched on the police. First, could you confirm whether the development of the police has not made the progress that the army has in the sense that we hear that there are still corruption issues? Second, how is the judicial system evolving, and is there a stronger relationship between the police and the judicial system? Is it getting to be more objective and trustworthy?

**Maj.-Gen. Day:** You are absolutely right to say that the police are behind in terms of development. However, in the last six to seven months, although they remain behind, their rate of progress is actually faster than the army's. In terms of how to make progress in the army, progress is still taking place but at a slower rate. The leadership of the Ministry of the Interior, under Minister B.K. Mohammadi, who used to be the Chief of General Staff in the army, has pushed a tremendously aggressive agenda. He is very assertive. Within the NATO Training Mission, we recognize that the fastest moving pillar in my command — the support piece — between the army, the air force, the police and

**Le sénateur Mitchell :** J'aimerais revenir sur un des points soulevés par le sénateur Plett et donner mon opinion sur le sujet. Les recherches montrent que le développement du tiers monde passe par l'éducation des femmes. C'est donc un élément important, mais cela constitue tout un défi en Afghanistan. Ma question porte sur les jeunes femmes. Nous avons appris récemment que les talibans avaient empoisonné des écolières. Si cette histoire est vraie, je me demande s'il s'agit d'un geste isolé ou d'une menace sérieuse. Était-ce simplement un acte de désespoir de certains ou un geste posé à la demande des autorités talibanes?

**Mgén Day :** Tout ce que je sais sur cette histoire, c'est ce que j'ai lu dans les journaux, soit probablement la même chose que vous. Je n'en sais pas plus.

J'aimerais revenir sur votre commentaire concernant le développement du tiers monde. Vous avez tout à fait raison. Les hautes autorités militaires reconnaissent que c'est nécessaire, mais elles savent aussi que ça ne se fera pas du jour au lendemain. Il s'agit d'un changement générationnel.

En ce qui concerne l'histoire des écolières, j'ai appris certaines choses sur la façon dont, en général, les événements sont rapportés par la presse afghane. Je ne parle pas de cette histoire en particulier, car je n'ai aucun détail précis à ce sujet. En Afghanistan, les journalistes ne sont pas nécessairement aussi rigoureux qu'en occident. Parfois, il y a un peu d'exagération. Je vous donne un exemple. Nous avons eu un cas d'empoisonnement dans une de nos installations. Un article paru dans les journaux disait que nous blâmons les insurgés, que c'était eux qui avaient fait cela. Nous avons effectué une évaluation médicale et sanitaire des lieux pour nous rendre compte que l'empoisonnement était attribuable à une mauvaise hygiène dans la cuisine. Je ne dis pas que des écolières n'ont pas été empoisonnées, mais je préfère vérifier ces histoires moi-même avant de les croire.

**Le sénateur Mitchell :** Il est à espérer que c'est une histoire exagérée.

Vous avez parlé de la police. Premièrement, pouvez-vous confirmer que la police n'a pas fait autant que progrès que l'armée dans l'élimination de la corruption? Deuxièmement, quel est l'état du système judiciaire? Y a-t-il une meilleure relation entre celui-ci et la police? Est-il plus objectif et digne de confiance maintenant?

**Mgén Day :** Vous avez tout à fait raison de dire que la police a encore du travail à faire pour éliminer la corruption. Toutefois, au cours des six ou sept derniers mois, elle a progressé plus rapidement que l'armée à ce chapitre. Le leadership du ministre de l'Intérieur, B.K. Mohammadi, y est pour beaucoup. Il a été très énergique dans ce dossier. Dans le cadre de la mission de formation de l'OTAN, nous avons remarqué qu'entre l'armée, la force aérienne, la police et les forces spéciales, c'est la police qui a fait le plus de progrès. Elle traînait de l'arrière, et je crois que c'est encore le cas, mais étant donné que le travail de policier est plus complexe que celui de militaire — j'ai de la difficulté à

the special forces was the police. They may have been behind. I think they are still slightly behind. The complexity — heaven forbid a soldier would say this — of being a police officer may be greater than the complexity of being a regular soldier, but they are making tremendous progress. They have a long way to go.

You mentioned corruption. No one should pretend that you are going to erase overnight 30 years of survival that has been based, in part, on corruption. What you look to have is diminishing levels, where it does not interfere with their job and where people can look at the policemen and have confidence in what they do. That confidence is tied, in part, as you describe, to the linkage to the judicial system. The judicial system, as I say to people, has a long way to go, but it is better this year than it was last year. It was better last year than the year before.

The continuum of investigation to arrest to prosecution to incarceration is actually a pretty well understood continuum in Afghanistan. My sense is that they are increasingly good at that. Are they at the level where we would want them to be? No. Are they at the level where they need to be? No. Are they on their way to getting there? Absolutely, unequivocally, yes. The question then becomes one of sufficiency, and how we move forward on that.

The idea of law enforcement policing versus paramilitary policing, and the big difference between fighting and policing, is beginning to shift pretty significantly, both in the north and in the west where the conditions are favourable. We are seeing progress. I do not want to spin this as all good. There are parts that are still ugly, but progress is being made.

**The Chair:** General, many members of this committee were in Washington last week because we try to annually talk with our counterparts there, and, of course, we know that the big NATO meeting just occurred in Chicago. Here is a related question. My sense is that — and we have been hearing this on our trips — there is a new respect for Canada because of our operations in Afghanistan. One does not get the sense that they are just telling us that because we walked into the room. We do really appear to be back at the table of international players as we are thinking through all these issues about what is next, what operations might be and what our larger alliances have to look at. Is that your sense, and how do we keep that alive?

**Maj.-Gen. Day:** It is absolutely my sense. It is difficult, of course, because I have a slightly prejudiced view, wanting to believe that that is true.

**The Chair:** We all do.

**Maj.-Gen. Day:** I want to believe that our 10 years of contributions and the sacrifices that we have made have actually garnered something. I look at the NATO Training Mission itself as a good, illustrative example. We are the second largest contributing country, but that actually includes the reality that the American contribution, because they are the majority funders and run the infrastructure, is mostly a back office staff function. When you look at the ratios of contributing nations on

l'admettre —, elle a fait d'énormes progrès, même s'il lui reste encore du travail à faire.

Personne ne prétend que l'on peut changer du jour au lendemain 30 ans de corruption propulsée par un instinct de survie. L'objectif, c'est de limiter la corruption pour qu'elle ne nuise pas au travail des policiers et pour que la population ait confiance aux agents. Comme vous l'avez souligné, cette confiance est liée au système judiciaire. Ce dernier n'est pas encore au niveau où il devrait être, mais il s'améliore d'année en année.

Les Afghans comprennent assez bien le processus judiciaire — enquête, arrestation, poursuite, incarcération — et je crois qu'ils s'améliorent continuellement à ce chapitre. Ont-ils atteint le niveau que l'on voudrait qu'ils atteignent ou qu'ils devraient atteindre? Non. Sont-ils sur la bonne voie? Absolument. Ne reste plus qu'à attendre qu'ils se soient suffisamment améliorés.

Dans le nord et dans l'ouest du pays, où la situation est plus favorable, on constate un changement d'idéologie entre le maintien de l'ordre et la confrontation, et le maintien de l'ordre assuré par la police plutôt que par une force paramilitaire. Les choses s'améliorent, mais tout n'est pas rose. Il y a encore des situations horribles.

**Le président :** De nombreux membres du comité étaient à Washington la semaine dernière. Nous tentons de rencontrer nos homologues américains une fois l'an. Nous savons également que l'OTAN a tenu une réunion importante récemment à Chicago. J'aurais une question à vous poser à ce sujet. J'ai l'impression — et c'est ce que l'on nous a dit lors de notre voyage — que le Canada jouit d'un nouveau respect en raison de ses réalisations en Afghanistan. On n'a pas le sentiment que ces fleurs sont lancées uniquement lorsqu'on est là. On dirait vraiment que notre analyse des problèmes et notre planification des prochaines missions nous ont permis de retrouver notre place à la table des grands. Êtes-vous d'accord? Que peut-on faire pour que la lune de miel se poursuive?

**Mgén Day :** C'est ce que je perçois également. C'est difficile, parce que j'ai un certain parti pris. Je veux croire que c'est bel et bien le cas.

**La présidente :** Comme nous tous.

**Mgén Day :** J'aimerais croire que nos 10 années de participation et de sacrifices ont porté fruit. La mission de formation de l'OTAN en est un bon exemple. Dans le cadre de celle-ci, le Canada se classe au deuxième rang sur le plan de la participation, même en tenant compte de celle des États-Unis qui eux se sont concentrés sur le financement, les infrastructures et les tâches administratives d'état-majour. De tous les pays participants, c'est le Canada qui contribue le plus à la formation et à

the ground in the training institutions, in the schools and in the training centres, Canada's contribution is far and away the largest. I look at the whole military training centre, the fielding centre, the signal school and the three regional military training centres, all run by Canadians. Not only have we had a fundamental effect on Afghans, but we have also led this coalition of 37 countries. The appointment that I held and that Major-General Jim Ferron, a Canadian who has followed me, now holds is command of all Afghan training development. My sense is that we have absolutely reached that pivot point of moving from combat to training to finishing school, if you will. You cannot fight and militarily defeat an insurgency; that is insufficient. You need to give the indigenous population — the Afghans in this particular case — the wherewithal to do it, and Canada has kind of hit that piece. My sense is that, certainly within military circles, we have both a *gravitas* and a say that is a direct reflection of our contribution to Afghanistan in the last 10 years; there is no doubt.

**Senator Manning:** Thank you, general. I join my colleagues in thanking you and your colleagues for your efforts in Afghanistan over the past decade. You have talked about Afghan life and the major differences that have you seen in the decade that you have been there. You touched on many of the improvements, and we have heard of those before and are delighted to know that our efforts are producing results. You have been candid in your answers in relation to the concerns that are still there today and regarding improvements that need to be made.

Could you touch on what you see as the major challenge in Afghanistan today for the people of Afghanistan more than for the NATO people who are there? For the people of Afghanistan who are preparing for a future in which they will be operating and controlling themselves, what do you see as their biggest major challenge?

**Maj.-Gen. Day:** I do not have unbridled confidence but rather cautious optimism that the Afghan security forces will be equal to the task that we think they need to perform. Therefore, I do not believe that to be the central concern of the normal Afghan citizen. I think their concern, going through 2014, remains the same as most citizens around the world at the moment, and that is their economy.

The contribution of the international community to Afghanistan is what has allowed it to make the shift that has taken place. On many fronts, that is about security, but that in and of itself will not actually allow for the current system to remain in place. The economy and the Afghans' ability to find a way forward themselves, whether it be to leverage their own national resources or to find some sort of economic base that looks after their cares and concerns and shifts from worrying about security to about education, about medical care — it is all those things.

I have talked to senior Afghans over the last 13 months. They are as worried about that as anything else. Rightly or wrongly, the metric for success needs to be carefully measured here. It is not an

l'enseignement dans les écoles et les centres de formation. Par exemple, le Centre d'instruction militaire, le Centre consolidé de mise en service, l'École de transmissions et les trois centres d'instruction militaire régionaux sont tous dirigés par des Canadiens. Non seulement nous avons eu un impact important sur la vie des Afghans, mais nous avons également dirigé cette coalition de 37 pays. La direction du programme de formation des Afghans a été confiée au major-général Jim Ferron, qui m'a succédé à ce poste. À mon avis, nous pouvons maintenant passer d'une mission de combat à une mission de formation. Défaire les insurgés, c'est bien, mais ce n'est pas suffisant. Il faut donner au peuple afghan les ressources nécessaires pour le faire eux-mêmes, et c'est là que le rôle du Canada est important. Je crois que l'on nous voue un certain respect, et c'est grâce à nos efforts en Afghanistan au cours des 10 dernières années. Je n'en ai aucun doute.

**Le sénateur Manning :** Merci, monsieur. Je me joins aux autres membres du comité pour vous remercier, vous et vos collègues, de tous les efforts que vous avez déployés en Afghanistan ces dix dernières années. Vous avez parlé de la vie des Afghans et des différences majeures que vous avez remarquées à ce chapitre. Vous avez souligné les nombreuses améliorations. D'autres témoins en ont aussi parlé, et nous sommes heureux de voir que nos efforts ont porté fruit. Vos réponses sont sincères eu égard aux préoccupations qui demeurent et aux améliorations qu'il reste à apporter.

Pouvez-vous nous parler un peu de ce qui, selon vous, constitue le principal défi en Afghanistan aujourd'hui? Je parle de la population afghane plutôt que des gens de l'OTAN qui sont sur place. Pour les Afghans qui se préparent à assumer eux-mêmes leurs opérations et leurs contrôles, quel serait le plus grand défi?

**Mgén Day :** Je n'ai pas une confiance absolue, mais un optimisme prudent quant à la capacité des forces de sécurité afghanes de mener à bien la tâche qu'elles doivent accomplir. Par conséquent, je ne crois pas que ce soit la préoccupation centrale du citoyen afghan moyen. Je crois que, d'ici 2014, la préoccupation des Afghans est la même que celle de la plupart des citoyens du monde entier, c'est-à-dire l'économie.

La contribution de la communauté internationale en Afghanistan est ce qui a permis au pays de procéder au virage qui a eu lieu. Sur bien des fronts, c'est la sécurité qui est en cause, mais en soi, ce n'est pas ce qui permettra au système actuel de rester en place. Ce sera l'économie et la capacité des Afghans de trouver eux-mêmes la voie à suivre, que ce soit pour tirer profit de leurs propres ressources nationales ou pour établir une base économique qui leur permettra de combler leurs besoins et de cesser de se préoccuper de la sécurité pour se concentrer sur l'éducation, les soins médicaux. Ce sont toutes ces choses.

Je me suis entretenu avec des dirigeants afghans au cours des 13 derniers mois. Ils sont aussi préoccupés par cette question que par toute autre chose. À tort ou à raison, les critères de réussite

absence of violence. It is not Canada; we are not trying to create Switzerland here. The metric will be: Do the Afghans think that tomorrow will be better than today? Is today better than yesterday?

Almost without exception, my sense is that Afghans believe that, but they are tremendously worried about what will happen if the international community does not continue to fund and support them. They have that experience, because that is what happened when the Soviets left.

**Senator Dallaire:** General, regarding the management of a ministry of defence for the military side, the management of a ministry of the interior for the police, plus bringing in the intelligence capability and guaranteeing that funds are available to buy spare parts and allocate resources, who has taken on the responsibility to build that capacity? It will be a significant guarantor of sustainment. Also, is it possible that you will move more reservists from Canada, those who have civilian skills, into those jobs?

**Maj.-Gen. Day:** The NATO Training Mission was about training and fielding the army, police, air force, et cetera. As a bilateral arrangement, however, the Americans, with Canadians and British, were involved in ministerial development. We had over 400 advisers split between the two ministries of defence and the interior to get after exactly what you have described.

It is not good enough to create an army in the field if you cannot continue to sustain it institutionally. There must be decisions that identify priorities, the procurement piece, and decisions that just talk about the security ministries and how they might work together in ensuring that there is at least an understanding of roles and responsibilities.

Those are all manned by a combination of three kinds of people. There are the regular force officers such as myself. I would deal with both ministers almost on a weekly basis. Then you have the reserve officers who, as you know from your experience, come with a tremendous different skill set. They come in with experiences that you cannot replicate in the regular force. What does it take to start up an institution of a company? How do you deal with those sorts of contracting issues?

However, we also had through the Department of Defense in the United States, what we call the MoDA program, which is Ministry of Defense Advisors. They would ship in civilians from across their government who understood what it took to run a ministry. I can teach general officers and senior officers general officer duties, such as how to plan campaigns and how to work with our public service colleagues, but I cannot pretend that my experience has allowed me to develop some of those other skill

doivent être soigneusement mesurés. Ce n'est pas l'absence de violence. Ce n'est pas le Canada; nous n'essayons pas de reproduire la Suisse ici. Le critère de réussite sera le suivant : les Afghans croient-ils que demain sera meilleur qu'aujourd'hui? La situation d'aujourd'hui est-elle meilleure que celle d'hier?

Je crois que les Afghans, presque sans exception, croient cela, mais ils sont extrêmement inquiets de ce qui arrivera si la communauté internationale cesse de les financer et de les soutenir. Ils ont vécu cette expérience, parce que c'est ce qui est arrivé lorsque les Soviétiques sont partis.

**Le sénateur Dallaire :** Général, il faut gérer un ministère de la Défense pour les militaires, gérer un ministère de l'Intérieur pour la police, en plus de mettre en place un service du renseignement et garantir que des fonds seront disponibles pour acheter des pièces de rechange et affecter des ressources. Qui assume la responsabilité d'établir cette capacité? Cela contribuera de façon importante à garantir le maintien en puissance. Par ailleurs, envisagez-vous d'affecter plus de réservistes du Canada pour combler ces postes, ceux qui ont des compétences civiles?

**Mgén Day :** La mission de formation de l'OTAN visait à former et à mettre sur pied l'armée, la police, la force aérienne, et cetera. Toutefois, dans le cadre d'un accord bilatéral, les Américains, avec les Canadiens et les Britanniques, ont participé à la mise sur pied des ministères. Plus de 400 conseillers ont été répartis entre les deux ministères de la Défense et de l'Intérieur pour s'occuper exactement de ce que vous avez décrit.

Il ne sert à rien de créer une armée sur le terrain si vous ne pouvez continuer de la soutenir au niveau institutionnel. Des décisions doivent être prises pour cerner les priorités, définir un plan d'acquisition et voir comment les ministères chargés de la sécurité peuvent travailler ensemble en s'assurant qu'ils comprennent au moins les rôles et les responsabilités de chacun.

Toutes ces fonctions sont assurées par une combinaison de trois types de personnes. Il y a les officiers de la force régulière, comme moi. J'aurais à traiter avec les deux ministres presque chaque semaine. Il y a ensuite les officiers de la réserve qui, comme vous le savez par expérience, ont des compétences tout à fait différentes. Ils ont acquis des expériences que vous ne pouvez reproduire dans la force régulière. Par exemple, que faut-il pour démarrer une entreprise? Comment traiter de toutes ces questions contractuelles?

Toutefois, nous avons aussi établi, par l'entremise du département de la Défense des États-Unis, le programme de conseillers du ministère de la Défense. On a fait intervenir des civils de toute l'administration publique qui savaient ce qu'il fallait pour diriger un ministère. Je peux enseigner à des généraux et à des officiers supérieurs les tâches que doit assumer un général, comme la façon de planifier une campagne et la façon de travailler en collaboration avec nos collègues de la fonction publique, mais

sets. Therefore, we have brought in senior executive service from the government of the United States, as have the Brits, and they have brought in that civilian perspective.

There is a very detailed plan. It is focused on the functions, not the personalities. Therefore, as people get shifted around, their function does not go with them; it stays within that office.

We appreciate, again, that as we start to step down post-2014, although there may be a continuing presence, the reality is that they have to run it themselves. We need to get them ready to run it themselves today. Therefore, there are several hundred advisers with places of work in the MOD and MOI every single day. That is what they are focused on.

**Senator Dallaire:** The lessons learned of this massive build-up of a national capability are being captured, I am sure, for the pedagogical future of the Canadian Forces. Can it not be transferred to other imploding or failing states that want to build their national capacity? I will give the example of Sierra Leone, which wants to build its own military and its police. We have only nine people there. Do you not see that we could, after 2014, take that incredible experience, not just let it die on the vine, and shift it to many nations and regions, such as South America, where this capability could be a significant force?

**Maj.-Gen. Day:** Absolutely. I would say we should not be waiting until 2014 to learn the lessons in the military, and we are not. There is a full-time cell in the Canadian contingent that I commanded whose sole purpose is to grab lessons learned and ensure that they are incorporated into what the Canadian Forces do.

That takes a couple of forms. It looks at the mechanistic or procedural things we do and the planning and preparation that leads to those. It also looks at issues of transition and shifting: “We came in and we wanted to do this. We ended up doing this. What was the shift? How did we have to learn from that?” I required every senior officer, after they left, to write me personally about lessons learned. That was passed back to the army. Those skill sets are actually invaluable.

However, from my experience in having been to a number of different places in the world, we always must think about it as a conceptual development in that we have to be culturally aware and sensitive. One thing I have found with veterans from other countries who have served in other theatres — much like me — is that you can never use the phrase, “When I was in Iraq” or “Bosnia” or “Africa.” That will immediately distract you, because the Afghans, first of all, have a very clear idea of what they want,

je ne peux pas prétendre que mon expérience m’a permis d’acquérir certaines de ces autres compétences. Par conséquent, nous avons mis à contribution des cadres supérieurs de l’administration publique américaine, tout comme les Britanniques, qui ont apporté avec eux cette perspective civile.

Il existe un plan très détaillé. Il met l’accent sur les fonctions, et non sur les personnes. Par conséquent, lorsque les gens sont mutés, leurs fonctions ne disparaissent pas avec eux; elles restent dans ce bureau.

Nous comprenons que, lorsque nous commencerons à nous retirer après 2014, bien qu’une présence puisse être maintenue, les Afghans devront assumer eux-mêmes la direction. Nous devons les préparer à diriger eux-mêmes aujourd’hui. C’est pourquoi plusieurs centaines de conseillers travaillent au ministère de la Défense et au ministère de l’Intérieur tous les jours. Ils se consacrent à cela.

**Le sénateur Dallaire :** Les leçons apprises de cet effort massif de développement d’une capacité nationale sont certainement consignées pour être enseignées plus tard aux Forces canadiennes. Ne peuvent-elles pas être transmises à d’autres États qui sont en train d’implorer ou qui sont en déroute et qui souhaitent se doter d’une capacité nationale? Je vais donner l’exemple de la Sierra Leone, qui veut établir sa propre force militaire et sa propre police. Il n’y a que neuf Canadiens là-bas. Ne croyez-vous pas que nous pourrions, après 2014, prendre cette expérience incroyable, ne pas la laisser mourir et la transmettre à de nombreux pays et à de nombreuses régions, comme en Amérique du Sud, où cette capacité pourrait devenir une force importante?

**Mgén Day :** Absolument. Je dirais qu’il ne faut pas attendre jusqu’en 2014 pour tirer des leçons au sein des forces, et nous n’attendons pas. Il y a une cellule à temps plein dans le contingent canadien que j’ai commandé dont la seule tâche est de consigner les enseignements et faire en sorte qu’ils sont intégrés à ce que font les Forces canadiennes.

Cette entreprise prend différentes formes. On regarde la mécanique ou les procédures que nous appliquons ainsi que la planification et les préparatifs qui les précèdent. On regarde aussi les problèmes de transition et les revirements : « Nous sommes venus pour faire ceci. Nous avons fini par faire cela. Pourquoi ce virage? Quelles sont les leçons que nous avons dû en tirer? ». J’ai demandé à chaque officier supérieur, après leur départ, de m’écrire personnellement au sujet des leçons apprises. Ces choses ont été transmises à l’armée. Les compétences qu’on a acquises sont inestimables.

Toutefois, pour avoir été dans un certain nombre de pays du monde, je sais que nous devons toujours penser en termes de développement conceptuel, en ce sens que nous devons être sensibles à la culture qui prévaut. Ce que j’ai découvert aux côtés d’anciens militaires étrangers qui ont servi dans d’autres théâtres — tout comme moi —, c’est que vous ne pouvez jamais dire : « Lorsque j’étais en Irak » ou « en Bosnie » ou « en Afrique ». Vous feriez immédiatement fausse route, parce que les

which we cannot forget; and, second, they are a tremendously historical and traditions-based society. What works for them would not work somewhere else in the world.

I think that there are tremendous lessons learned. The lesson I have learned most especially dealing with their senior leadership over this last year is to make “Afghan right.” If they do not own the solution, it is not a solution. However, the skill sets, the preparation and the things we have done in terms of ministerial development, standing up schools, standing up an army, supporting and sustaining a system are invaluable and have to be imported to future missions.

**The Chair:** What a brilliant note to end on. Thank you very much. As each and every one of us has said individually, we cannot thank you enough for what have you done. You have been in some key places at crucial times. I know you all function as a team, but we also need to thank you for your very specific efforts. Thank you so much.

(The committee adjourned.)

---

OTTAWA, Thursday, June 21, 2012

The Standing Senate Committee on National Security and Defence met this day at 9:58 a.m. to examine and report on Canada’s national security and defence policies, practices, circumstances and capabilities.

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

[*English*]

**The Chair:** Welcome to this special session of the Standing Senate Committee on National Security and Defence. We do not usually meet at this time. Thank you all for making your schedules work.

Thank you also to our guest today. Our witness is the Commissioner of the RCMP, Mr. Bob Paulson. Commissioner Paulson’s first appearance at a parliamentary committee as commissioner was here at our Senate committee on December 12 last year, just four days after he was sworn into office. He said then that he would be glad to return and report on progress with reforms inside the RCMP, and here he is with us today. There has been progress. Just yesterday, the Public Safety Minister tabled Bill C-42, the proposed enhancing Royal Canadian Mounted Police accountability act, to address many of the well-known issues and problems troubling the RCMP.

Minister Toews noted that Commissioner Paulson was deeply involved in helping to create the legislation and thanked him for his advice on that. That said, he is not here to be answerable for the legislation in that sense. That is the job of ministers and their

Afghans, tout d’abord, ont une idée très claire de ce qu’ils veulent, ce que nous ne pouvons pas oublier; deuxièmement, leur société est profondément ancrée dans l’histoire et les traditions. Ce qui fonctionne pour eux ne fonctionnera pas ailleurs dans le monde.

Je crois qu’on a tiré un enseignement extraordinaire. La leçon que j’ai apprise surtout en traitant avec les hauts dirigeants afghans au cours de la dernière année, c’est qu’il faut donner raison à un Afghane. Si la solution ne leur appartient pas, ce n’est pas une solution. Toutefois, les compétences, la préparation et ce que nous avons fait pour mettre sur pied les ministères, construire des écoles, établir une armée, soutenir et maintenir un système, ce sont des choses inestimables qui doivent être transmises aux missions futures.

**La présidente :** Quelle note brillante pour terminer. Merci beaucoup. Comme nous l’avons tous dit individuellement, nous ne pouvons vous remercier assez pour ce que vous avez fait. Vous avez été dans des endroits clés à des moments cruciaux. Je sais que vous fonctionnez tous en équipe, mais nous devons aussi vous remercier pour vos efforts personnels. Merci beaucoup.

(La séance est levée.)

---

OTTAWA, le jeudi 21 juin 2012

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense se réunit aujourd’hui, à 9 h 58, 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.

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

[*Traduction*]

**La présidente :** Bienvenue à cette séance spéciale du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense. Nous ne tenons habituellement pas de séance à cette période-ci. Je vous remercie tous d’y participer.

Je remercie également notre invité d’aujourd’hui. Il s’agit du commissaire de la GRC, M. Bob Paulson. La première comparution de M. Paulson en tant que commissaire devant un comité parlementaire a eu lieu le 12 décembre dernier, soit seulement quatre jours après son entrée en fonction, et c’était une séance de notre comité. Il a alors dit qu’il serait ravi de revenir témoigner et de nous faire part de l’avancement des réformes à la GRC, et il est parmi nous aujourd’hui. Il y a eu des progrès. Hier, le ministre de la Sécurité publique a déposé le projet de loi C-42, Loi visant à accroître la responsabilité de la Gendarmerie royale du Canada, pour régler les problèmes bien connus qui touchent la GRC.

Le ministre Toews a indiqué que le commissaire Paulson participait activement à l’élaboration des mesures législatives et qu’il le remerciait de ses conseils. Cela dit, il n’est pas ici pour s’expliquer sur les mesures législatives. Il appartient aux ministres

officials. Since he is so familiar with it, and since he has been dealing with so many issues, we are very pleased that he would take the time this morning to be with us.

Welcome and thank you.

**Bob Paulson, Commissioner, Royal Canadian Mounted Police:** Thank you, senator. I am happy to be back. It seems six months goes by in a heartbeat.

**The Chair:** I bet it has. The general and overall concern, and this is not an issue unique to the RCMP in any way, shape or form, is our inability to deal with bad apples in almost any work situation. People have work protection and they have rights. In some of your open letters to the public over the last few months you have been very sharp and pointed in that regard. You found a lot more barriers than maybe you even realized were there.

**Mr. Paulson:** Yes, I have. It is always aggravated by the fact that we are the police force, Canada's police force and the national police force. That probably is an aggravating consideration in the minds of Canadians, and so we are particularly concerned to try to get that straightened out as quickly as possible.

**The Chair:** We will begin our formal questioning.

[Translation]

**Senator Dallaire:** You do not have a presentation?

**Mr. Paulson:** No, I am content just to answer your questions.

**Senator Dallaire:** I would point out, if I may, that looking back, especially to the 1990s, we see that the armed forces had tremendous problems, not all that unlike what you are going through now — in terms of changes in society, missions, tasks, the performance of your duties — at the national, provincial and municipal levels alike.

Following the commission's work, a number of recommendations were made. One area of particular concern for those in uniform, which ultimately helped the armed forces to evolve, was the creation of various civilian oversight committees dealing with a range of topics. Six were created, addressing issues related to officer discipline and development, recruitment and training, operations and basic institutional culture.

Although the bill does introduce a committee, do you think these bodies can strengthen your ability to bring about reform? I say "reform", but perhaps that is not the term you would use. I am talking about the kind of reform that is necessary to realign the RCMP with the public's expectations.

et à leurs fonctionnaires de le faire. Puisqu'il connaît si bien le dossier et qu'il s'occupe de nombreux problèmes, nous sommes très heureux qu'il soit avec nous aujourd'hui.

Je vous souhaite la bienvenue et vous remercie.

**Bob Paulson, commissaire, Gendarmerie royale du Canada :** Je vous remercie, sénateur. Je suis ravi de revenir comparaître devant vous. Les six derniers mois ont passé très rapidement.

**La présidente :** J'en suis certaine. Ce qui est préoccupant en général, et le problème ne touche pas seulement la GRC, de quelque manière que ce soit, c'est notre incapacité d'agir contre les indésirables dans presque toute situation relative au travail. Les gens sont protégés et ont des droits. Dans certaines des lettres que vous avez rendues publiques au cours des derniers mois, vous vous êtes montré critique et avez attiré l'attention là-dessus. Vous vous êtes peut-être même rendu compte qu'il y a beaucoup plus d'obstacles que vous le pensiez.

**M. Paulson :** Oui. C'est toujours aggravé par le fait que nous sommes la force policière canadienne, la force policière nationale. C'est probablement un aspect aggravant pour les Canadiens, et nous tenons particulièrement à régler le problème le plus rapidement possible.

**La présidente :** Nous allons passer aux questions.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Vous n'avez pas de présentation?

**M. Paulson :** Non, je vais répondre à vos questions puis je vais être très content.

**Le sénateur Dallaire :** Si vous le permettez, il y a eu énormément de problématiques historiques, particulièrement dans les années 1990, dans les forces armées, un scénario pas nécessairement si différent de ce que vous vivez en ce moment dans l'évolution de la société, des missions, des tâches, dans l'accomplissement de vos devoirs, tant au niveau national, provincial et municipal.

Suite aux travaux de la commission, il y a eu nombre de recommandations. Un secteur qui a été particulièrement troublant pour ceux qui étaient en uniforme mais que, ultimement a eu un effet pour faire évoluer les forces armées, cela a été la création de différents comités civils, le terme est *oversight committees* sur une variété de sujet. Il y en a eu six, de discipline à développement des officiers, de recrutement à entraînement, les opérations et tout simplement la culture fondamentale de l'institution.

Bien que le projet de loi annonce un comité, est-ce que vous voyez que ces entités pourraient renforcer votre capacité d'amener les réformes? J'utilise le terme « réforme », peut-être que vous ne l'utilisez pas. Une réforme nécessaire pour réaligner les attentes de la GRC par la population canadienne?

**Mr. Paulson:** Yes, I am always happy and willing to take advice from the committees. We have committees across the country that work with us at the provincial level. I have committees that give me guidance. We are always open to taking advice and working with others.

[English]

To get to where we need to get to, I am always open to taking any advice and counsel from a host of committees.

You have to remember that we exist in four contexts: municipally, provincially, federally and internationally. Most of our detachment commanders have active community engagement groups and consultative groups. We do so as well at the provincial level. Nationally, I have a number of means of accessing Canadians who are in a position to give us advice. We are always open to that sort of advice.

**Senator Dallaire:** We know the different bodies that you just described and that provide you inputs. However, I was alluding more to the ministerial level where in fact these oversight bodies responded to the minister. There was a sense that the minister had to have an ability to influence and assist — in fact, that was the term used — the Chief of the Defence Staff in advancing the reforms that would be required to shift gears of the institution. If you remember, the Armed Forces, in the early to mid-1990s, were at about 17 per cent in public opinion polls. Now they are well into the 80s, by the fact that they spent a lot of years doing these reforms. Do you think maybe more ministerial guidance through these committees and tools that you can also refer to would be helpful?

**Mr. Paulson:** Yes. Let me say that a week and a half ago I was out in British Columbia, in Victoria, where I met with the contract advisory group, which is a series of assistant deputy ministers from across every province and territory in those areas where we provide contract policing. We are discussing these new accountabilities that are a feature of the new contract for contract policing. Front and centre in those discussions are the very things that are topical across Canada for the RCMP, including discipline, the cultural reforms, the administrative reforms and all of those things. I think there is a vehicle there that is tied directly to Public Safety, co-chaired by Public Safety, reporting to the minister. I think that will bring a new way of doing business for us in the contract context.

**The Chair:** Let us try to focus. I think the concern is in the public mind too that you have had a lot of issues over the last few months and you felt frustrated about your ability to deal with that. You did not seem to have the tools. In a very general sense, do you think this new piece of legislation now gives you more tools to deal with bad apples in a more efficient way?

**M. Paulson :** Oui, je suis toujours prêt et content de prendre les conseils des comités. On a des comités à travers le pays qui travaillent avec nous dans le contexte provincial. J'ai des comités qui me donnent des conseils. On est toujours ouvert à prendre des conseils et à travailler avec des gens.

[Traduction]

Je suis toujours ouvert à écouter les conseils d'un grand nombre de comités afin que nous atteignons les objectifs.

Il ne faut pas oublier que nous sommes présents à l'échelle municipale, provinciale, fédérale et internationale. La plupart de nos chefs de détachement ont des groupes de mobilisation communautaire et des groupes consultatifs actifs. C'est également le cas dans les provinces. À l'échelle nationale, j'ai d'autres moyens efficaces de communiquer avec les Canadiens qui sont en mesure de nous conseiller. Nous sommes toujours ouverts à recevoir ce type de conseil.

**Le sénateur Dallaire :** Nous connaissons les différents organismes dont vous venez de parler qui vous donnent leur point de vue. Toutefois, je faisais plutôt allusion au niveau ministériel où, en fait, ces organismes de surveillance répondaient au ministre. On avait l'impression que le ministre devait être capable d'influencer et d'aider — en fait, c'est le mot qui a été utilisé — le chef d'état-major à la Défense dans l'avancement de réformes nécessaires pour apporter des changements dans l'institution. Vous vous souviendrez peut-être que dans la première moitié des années 1990, les Forces armées étaient à environ 17 p. 100 dans les sondages d'opinion. Elles sont maintenant dans les 80 p. 100, parce qu'elles ont passé bon nombre d'années à faire les réformes. Pensez-vous qu'il serait peut-être utile d'accroître les directives ministérielles par les comités et les outils auxquels vous pouvez recourir?

**M. Paulson :** Oui. Permettez-moi de dire qu'il y a une semaine et demie, j'étais à Victoria, en Colombie-Britannique, où j'ai rencontré le groupe consultatif sur les contrats, qui est formé de sous-ministres adjoints de toutes les provinces et de tous les territoires, dans les secteurs où nous fournissons des services de police à contrat. Nous discutons des nouvelles responsabilités qui constituent un élément du nouveau contrat pour les services de police à contrat. Les questions qui concernent la GRC partout au Canada, notamment la discipline, les réformes culturelles et administratives, sont au cœur de nos discussions. Je pense qu'il y a là un vecteur directement lié à Sécurité publique Canada, coprésidé par Sécurité publique, relevant du ministre. Je pense que cela changera notre façon de faire les choses en ce qui concerne les contrats.

**La présidente :** Plus précisément, je pense que la population est également préoccupée par le fait qu'il y a eu beaucoup de problèmes au cours des derniers mois et que vous vous êtes senti frustré de ne pas être en mesure d'intervenir. Il semble que vous n'aviez pas les outils qu'il fallait. De façon très générale, pensez-vous que les nouvelles mesures législatives vous donnent les outils vous permettant d'agir de façon plus efficace contre les indésirables?

**Mr. Paulson:** In a word, senator, yes. I am very hopeful. I am looking forward to the discussions that parliamentarians and Canadians will have on this proposed piece of legislation. I think it seeks to strike that balance between giving me those tools and ensuring that, where we can work with our membership to correct behaviours, that that is available as well.

**The Chair:** You have kind of put down some of that power, I understand. I know this is all new to many of us here. You have been able to put that down to a command level so that, in depots and in operations across the country, people can respond quickly.

**Mr. Paulson:** My thinking there was that there is another benefit that is available in this new approach to conduct, and that is to engage the Brown task force and others who have reviewed the RCMP recently and observed that our NCOs, our front-line supervisors, are somewhat removed from the process.

Pushing down that conduct and the responsibility for dealing with discipline and conduct that is correctable to the NCOs, with some very specific accountabilities, will do a couple of things. It will engage the front-line supervisors in their important responsibilities for the conduct of the force. It will allow the earliest possible intervention in some of these conduct areas, which, if allowed to fester, end up in this adversarial, protracted, interminable, in some cases, mess.

**Senator Lang:** I just want to follow up, if I could. At the outset, I want to say I very much appreciate your being here. It seems like yesterday when you were here, but it is six months.

I would make an observation to Senator Dallaire. I am a little concerned that if we start managing by committee, the results can be no decision when you start to manage an organization in that manner. I would be very careful exactly how far we go in that direction because I want to see the RCMP managed and managed properly, with decisions being made in a very expeditious manner, especially when dealing with some of the situations that you have faced over the last six months.

Could you give us an overview of what you have learned over the last six months with regard to the way the system is and how it will be better for the force and for Canadians? Are you satisfied that you will be able to deal with situations of misconduct expeditiously in a way that the public will believe that they are being dealt with?

**Mr. Paulson:** Thank you, senator. The last almost seven months have been a bit of a blur. I have been struck by something that I kind of knew intuitively and instinctively, and that is that the vast majority of members of the RCMP are doing incredible work every day on behalf of Canadians in all sorts of situations.

**M. Paulson :** En un mot, oui. J'ai très bon espoir que ce sera le cas. J'attends avec impatience que les parlementaires et les Canadiens discutent du projet de loi proposé. Je pense qu'il vise à créer un équilibre entre fournir des outils et s'assurer que dans les cas où nous pouvons travailler avec nos membres pour changer les comportements, nous pouvons le faire.

**La présidente :** Je crois comprendre que vous attribuez une partie des responsabilités en quelque sorte. Je sais que bon nombre d'entre nous l'ignorent. Vous êtes en mesure de l'attribuer à la direction, de sorte que dans les opérations partout au pays, les gens peuvent intervenir rapidement.

**M. Paulson :** À mon avis, la nouvelle approche offre également l'avantage de faire participer le Groupe de travail Brown et d'autres parties qui ont examiné le dossier de la GRC récemment et qui ont constaté que nos sous-officiers, nos superviseurs de premier niveau, ne sont pas intégrés au processus, en quelque sorte.

Donner aux sous-officiers la responsabilité de régler les problèmes de discipline et de conduite qu'ils peuvent corriger, et des responsabilités très précises, permettra deux ou trois choses. Les superviseurs de premier niveau auront des responsabilités importantes concernant la conduite de la force. Cela nous permettra également d'intervenir le plus tôt possible pour certains de ces problèmes de conduite qui, si on les laisse perdurer, se transforment en situation conflictuelle interminable dans certains cas.

**Le sénateur Lang :** Je veux seulement faire un commentaire, si possible. D'entrée de jeu, je suis très ravi de votre présence. J'ai l'impression que vous avez comparu hier, mais c'était il y a six mois.

Je veux intervenir sur ce que disait le sénateur Dallaire. Je crains que si nous commençons à gérer une organisation de cette façon, par les comités, aucune décision ne sera prise. Je serais très prudent et je n'irais pas trop loin, car je veux que la GRC soit bien gérée et que les décisions soient prises très rapidement, surtout lorsqu'il s'agit de régler les situations auxquelles vous faites face depuis les six derniers mois.

Pourriez-vous nous donner un aperçu de ce que vous avez appris depuis les six derniers mois sur l'état du système et en quoi il sera meilleur pour la force et les Canadiens? Êtes-vous convaincu que vous pourrez régler les situations de mauvaise conduite rapidement et d'une façon qui permettra à la population de croire qu'on s'en occupe?

**M. Paulson :** Merci, monsieur le sénateur. Les sept derniers mois ont été un peu embrouillés. Je me suis rendu compte de quelque chose que mon intuition et mon instinct me soufflaient, et c'est que la grande majorité des membres de la GRC font, chaque jour, un travail remarquable dans toutes sortes de situations au nom des Canadiens.

That heightens my resolve to sort some of these things out, because we owe that to the men and women of the RCMP. As I was explaining to someone just before the meeting, the members are as determined to get this behind us as is everyone else.

I was in Prince Rupert recently where the mayor was shaking my hand and thanking me for the service that we provide to that community. A nurse stood up in the middle of my speech at the Chamber of Commerce and made very gratifying remarks. Members are asking me in town halls to sort this out.

In the first six months of my appointment we have instituted a number of changes. One is with regard to the way the force is organized. I have centralized reporting from all commanding officers directly to me with a view to delegating some of those responsibilities to my headquarters deputies. That allows me to institute change rapidly, and I think change is coming in a hurry with respect to how we manage administrative and discipline aspects of our members' lives.

A balance has to be struck with respect to some of these outrageous events. I am hearing this from our members and from Canadians. We want to be able to act quickly and expeditiously in cases where members exhibit conduct that is absolutely inconsistent with the qualities and the core values of a professional police officer. However, as members have said loudly and clearly, we must also recognize that this is tough work and it takes a toll on people. We see the result of that with substance abuse, relationships breaking down or behaviours that manifest themselves as a result of the stress and tension that comes with police work. We have to be able to recognize that and quickly distinguish between those two categories of behaviour. We must ensure that we have a system that is supportive and corrective of those behaviours that goes to the front lines with the support of the organization. In instances of outrageous conduct, we need to be able to act quickly to reassure Canadians that we can distance the organization from that conduct in order to preserve the integrity of the force.

This proposed legislation is not the answer to everything. I have a lot of other work to do in terms of developing my officer corps and improving the leadership skills of my senior officers, but I think it will go a long way to setting the road for the future.

**Senator Mitchell:** Commissioner Paulson, there is no question that there is some potential for this legislation to help. It is certainly responsive on your part, and you are to be congratulated for this. However, as we found with the military, these organizations are very good at deflecting or stopping the puck, but we need a fundamental change of game. If the culture is not changing, this one-off could make it worse. What is to say that

Cela renforce ma détermination à éclaircir certaines de ces choses, car nous le devons aux hommes et aux femmes de la GRC. Comme je l'expliquais à quelqu'un juste avant la réunion, les membres, comme tout le monde, sont résolus à en finir avec cette histoire.

Récemment, je suis allé à Prince Rupert, où le maire m'a serré la main en me remerciant des services que nous rendions à la collectivité. Au milieu de mon discours à la Chambre de commerce, une infirmière s'est levée pour faire des commentaires très élogieux. Dans toutes les villes, des membres me demandent de tirer cette affaire au clair.

Au cours des six premiers mois de ma nomination, nous avons amorcé plusieurs changements. L'un d'entre eux concernait l'organisation des forces; j'ai centralisé le tout, car les commandants doivent maintenant me faire directement rapport, et j'ai l'intention de déléguer certaines de ces responsabilités à mes représentants dans les quartiers généraux. Cela accélère la mise en œuvre des changements, et je pense que les changements dans notre façon de gérer les aspects administratifs et disciplinaires de la vie de nos membres arrivent à toute vitesse.

Il faut atteindre un équilibre au sujet de certains de ces événements déplorables. C'est ce que me disent nos membres et la population. Nous voulons être en mesure d'agir rapidement et efficacement lorsque des membres adoptent un comportement résolument incohérent avec les qualités et les valeurs fondamentales d'un policier professionnel. Toutefois, comme les membres l'ont dit haut et fort, nous devons aussi reconnaître que c'est un emploi difficile qui a des répercussions sur les personnes qui l'exercent. Nous pouvons le constater dans les cas d'abus de substances, de séparation de couples ou de comportements engendrés par le stress et la tension qui accompagnent le travail de policier. Nous devons être capables de le reconnaître et de faire rapidement la distinction entre ces deux catégories de comportements. Nous devons veiller à avoir un système qui nous appuie et qui corrige ces comportements; ce système doit être aux premières lignes et avoir l'appui de l'organisme. Dans les cas de comportements inacceptables, nous devons être en mesure de réagir rapidement et rassurer les Canadiens que nous pouvons prendre, en tant qu'organisme, une distance par rapport à ce comportement, afin de préserver l'intégrité des forces.

Le projet de loi ne règle pas tout. J'ai encore beaucoup de travail à faire pour améliorer mon corps des officiers et les compétences en direction de mes officiers supérieurs, mais je pense que cela aidera vraiment à tracer la voie pour l'avenir.

**Le sénateur Mitchell :** Commissaire Paulson, il ne fait aucun doute que le projet de loi a le potentiel d'être utile dans cette affaire. Vous êtes certainement réceptif, et nous devons vous en féliciter. Toutefois, comme nous l'avons constaté dans le domaine militaire, ces organismes sont très habiles à renvoyer ou à intercepter la rondelle, mais nous devons changer le jeu en profondeur. Si la culture ne change pas, cette mesure

this firing power will not be used against the victims of harassment who complain? The superiors, who will have the power, could get rid of them easily.

Unless you address the culture, there is a real problem. There are some red flags. As an example, in the Donald Ray case, the tribunal found that he exposed himself, at least on one occasion, to a female subordinate. He drank in the office. He had sex with subordinates in the office and in a parking lot, and he actually falsified information on a security screening.

The tribunal said that they could have fired him. They had the power to fire him, but they decided not to because they got some good letters from what some people might think is the old boys' network. They ended up docking his pay and reducing him one rank, where he may still have women under his command, and sent him to B.C., where you can ski, golf, swim, water ski and drink wine on a patio all in the same day. Many people would not see that as punishment.

In addition to that, you make one of the people from this tribunal, MacMillan, the RCMP Ethics and Integrity Officer. Is that an indication that there is a real grip on the need to change the culture? The Ethics and Integrity Officer is someone who decides not to fire someone who could have been fired even though he exposed himself on the job and falsified security screening information.

One would think it cannot get much worse than that, and then we promote or put into an even more powerful position, that of being responsible for ethics and integrity, someone who believed that that behaviour was not so bad that it should result in firing. Is it not true that you have way more to do and that this promotion is an indicator that the message is not getting through?

**Mr. Paulson:** That is fair enough. I have expressed my views on the Ray case. I did not see that coming. The person I hold responsible for that is the commanding officer. The commanding officer is the appropriate officer in that province. It must be understood that Chief Superintendent MacMillan is a professional officer with a high level of integrity who was a member of the discipline board. He took evidence to establish the conduct, which is well reported on in that document. He took evidence on sanction as one of three members, and he was not the chair of the board.

I fundamentally disagree with the result of that board. Chief Superintendent MacMillan is professional and highly educated. He has a PhD in law. He understands the law and the process. The decision in the Ray case, which is a matter of record, is the result of a convoluted, legalistic, extended analysis that hears evidence on sanction and hears psychologists on the stress the officer experienced.

exceptionnelle pourrait empirer les choses. Comment pouvons-nous être certains que ce pouvoir de licenciement ne sera pas utilisé contre les victimes de harcèlement qui se plaignent? Les supérieurs, qui détiendront le pouvoir, pourraient facilement se débarrasser d'elles.

Si on ne s'occupe pas de la culture, il y a un vrai problème. Il y a quelques indicateurs de danger. Par exemple, dans le cas de Donald Ray, le tribunal a déclaré qu'il s'était exhibé, au moins une fois, devant une femme subalterne. Il a aussi bu au bureau. Il a eu des relations sexuelles avec des subalternes au bureau et dans un stationnement, et il a falsifié des renseignements concernant des enquêtes de sécurité.

Le tribunal a dit qu'on aurait pu le renvoyer. On avait le pouvoir de le faire, mais on a décidé de ne pas le faire, car on a reçu des lettres qui, selon certaines personnes, proviendraient de vieilles connaissances influentes. On a retenu une partie de son salaire et on l'a rétrogradé d'un rang, même s'il peut encore commander des femmes, et on l'a envoyé en Colombie-Britannique où il peut, dans la même journée, skier, jouer au golf, nager, faire du ski nautique et boire du vin sur une terrasse. Un grand nombre de gens ne seraient pas d'avis qu'il s'agit d'une punition.

De plus, vous avez fait de l'un des membres de ce tribunal, c'est-à-dire M. MacMillan, un agent d'éthique et d'intégrité de la GRC. Est-ce une indication que l'on est vraiment conscient de la nécessité de changer la culture? L'agent d'éthique et d'intégrité décide de ne pas renvoyer quelqu'un dont le renvoi pourrait être justifié, même s'il s'est exhibé pendant les heures de travail et a falsifié des renseignements concernant des enquêtes de sécurité.

On se dit que les choses ne peuvent pas être pires, mais ensuite, on offre une promotion ou un poste assorti d'un pouvoir encore plus grand — c'est-à-dire un poste responsable de l'éthique et de l'intégrité — à une personne qui croit que ce comportement n'était pas assez déplorable pour justifier un renvoi. N'est-il pas vrai qu'il vous reste beaucoup de travail à faire et que cette promotion indique que le message ne passe pas?

**M. Paulson :** C'est juste. J'ai donné mon avis sur l'affaire Ray. Je ne m'attendais pas à cela. Je tiens le commandant responsable; il est l'officier compétent dans cette province. Il faut comprendre que le surintendant principal MacMillan est un policier professionnel doté d'un niveau élevé d'intégrité qui a été membre du comité de discipline. Il a recueilli des témoignages pour établir le comportement en question, et il est bien décrit dans ce document. Il a recueilli des témoignages sur la peine en tant que l'un des trois membres, et il n'était pas président du comité.

Je suis totalement en désaccord avec les conclusions du comité. Le surintendant principal MacMillan est un professionnel très éduqué. Il a un doctorat en droit. Il comprend la loi et le processus. La décision dans l'affaire Ray, qui est de notoriété publique, est le résultat d'une analyse sinieuse, légaliste et étendue au cours de laquelle on a entendu des témoignages sur la peine et des psychologues parler du stress vécu par le policier.

This new legislation will allow me and the appropriate officer or the conduct officer to appeal a decision with which we do not that agree. We will be able to take it to the next level; that will come back to me. Currently no officer in the RCMP, including me, can seek a greater sanction than what was imposed by the board.

That is fundamentally wrong. It is unfair, because it does not understand the organizational interest at play and it does not respect the values of Canadians.

**Senator Mitchell:** One problem that was discovered in the military, and Senator Dallaire was part of that, is that no matter what the intentions were at the senior-most level, the middle management in the military could torpedo efforts to change culture. Changing culture is extremely difficult. I would recommend talking to Doug McNally, the former Police Chief of Edmonton, who did a remarkable job of changing the culture there a number of years ago. He changed it right down to the organic roots.

When you first came into your position you spoke very powerfully about this. You told *The Globe and Mail* board that you would deal with this harshly. You sent a message to your senior staff and probably to lower echelon management as well. Three of these people on this tribunal, having heard all of that and that you wanted to deal harshly with these people, could have fired him and they did not. They sent him to B.C. Is that getting through or is that an absolute defiance of your authority? Is that something that you have to deal with at the grassroots level to get change so that this firing power is not used to fire victims, for example, and is not used to perpetrate something that is deflecting the issues and changing the game in the way it needs to be changed?

**Mr. Paulson:** In fairness to all involved in the Ray case, it preceded the disciplinary process.

**Senator Mitchell:** Their decision was after you started, though.

**The Chair:** Let him answer.

**Mr. Paulson:** You are right. However, once the board is under way and rolling, I cannot be seen — I do not think anyone wants the commissioner to be able to influence people who are being asked to apply their discretion and their review of evidence; otherwise, you have no process.

What I am hearing a lot of is, “Okay, look, commissioner. In this new world, do not exceed this procedural fairness threshold.” It was not a defiance of my authority. This memo that I think I shared with the committee is very clear. I am holding commanding officers directly responsible. I think it was last week that they had by the end of the week to give me every outstanding discipline case.

La nouvelle loi me permettra, ainsi qu’au policier compétent ou au policier chargé du comportement, d’interjeter appel au sujet d’une décision avec laquelle nous ne sommes pas d’accord. Nous serons en mesure de passer à l’étape suivante; cela me reviendra. Actuellement, pas un officier de la GRC, y compris moi-même, ne peut tenter d’obtenir une peine plus sévère que celle qui a été imposée par le comité.

C’est complètement inacceptable. C’est injuste, car cela ne tient pas compte des intérêts de l’organisme en jeu, et cela ne respecte pas les valeurs des Canadiens.

**Le sénateur Mitchell :** Ce qu’on a remarqué dans le domaine militaire, et le sénateur Dallaire est au courant, c’est que peu importe les intentions manifestées aux plus hauts échelons, les cadres intermédiaires pouvaient réduire à néant les efforts en vue de changer la culture. Il est très difficile de changer une culture. Je vous recommande de parler à Doug McNally, l’ancien chef de police d’Edmonton, qui a accompli un travail remarquable lorsqu’il a changé la culture là-bas, il y a plusieurs années. Il l’a changée en profondeur.

Lorsque vous avez accédé à votre poste, vous avez été très énergique à ce sujet. Vous avez dit à *The Globe and Mail* que vous seriez très sévère dans cette affaire. Vous avez envoyé un message clair à vos cadres supérieurs et probablement aussi aux échelons moins élevés. Trois participants à ce tribunal, qui savaient que vous vouliez traiter ces comportements avec sévérité, auraient pu le renvoyer — pourtant, ils ne l’ont pas fait. Ils l’ont envoyé en Colombie-Britannique. Est-ce un signe qu’on a compris votre message ou qu’on brave sans vergogne votre autorité? Devez-vous apporter des changements à la source, afin que ce pouvoir de licenciement ne soit pas utilisé pour renvoyer les victimes, par exemple, et qu’on ne s’en sert pas pour esquiver les questions et changer les règles du jeu?

**M. Paulson :** Pour rendre justice à tous ceux qui ont participé à l’affaire Ray, cette affaire a précédé le processus disciplinaire.

**Le sénateur Mitchell :** Pourtant, la décision a été rendue après votre arrivée.

**La présidente :** Permettez-lui de répondre.

**M. Paulson :** Vous avez raison. Toutefois, je dois me tenir à l’écart des délibérations du comité — je ne pense pas qu’on souhaite que le commissaire soit en mesure d’influencer les gens à qui l’on demande d’appliquer leur pouvoir discrétionnaire et d’examiner des preuves; autrement, il n’y a pas de processus.

J’entends souvent les gens me dire que dans ce nouvel environnement, je ne dois pas dépasser un certain seuil d’équité en matière de procédure. On ne bravait pas mon autorité. Le communiqué — et je pense que vous en avez pris connaissance — est très clair : je tiens les commandants directement responsables. Si je me souviens bien, la semaine dernière, je leur ai donné jusqu’à la fin de la semaine pour me communiquer toutes les affaires disciplinaires non résolues.

**Senator Mitchell:** Did you raise this with the commanding officer? Has he been reprimanded? Has he been fired? Has he been shifted? Has he been sent to B.C.?

**Mr. Paulson:** Sent to B.C.?

**Senator Mitchell:** Well, I am just asking.

**Mr. Paulson:** No. He has been spoken to, and I have spoken to him. Again, this process preceded my appointment and this new regime that I brought in pending this new legislation.

[Translation]

**Senator Dawson:** I might be stealing a question from one of my colleagues, Senator Nolin, but in any case. At the beginning of June, an Ontario court overturned a lower court ruling, preventing members of the RCMP from forming a labour association. Given this additional authority that you have, would you not say this is the time to take a step, to institute some sort of check and balance aimed at bolstering the right?

You mentioned the mayor of Prince Rupert, whose police force is not allowed to unionize, but the mayor of Saguenay does allow it. We have two classes of police officers in Canada. For a while now, we have seen that denying people the right to unionize has, in some cases, led to an abuse of power.

Given your recent arrival and your enhanced powers, not to mention the tremendous progress you have made — for which I commend you — is the moment not ripe to consider the possibility of allowing officers to unionize?

**Mr. Paulson:** I do not think the court ruled that unions are not allowed in the RCMP; it ruled that our current association is constitutional. But, to your direct point, it is extremely important that the details of the desired improvement take the RCMP association and members into account, and that both sides be prepared to apply the legislation.

I want to be perfectly clear about this: I am very intent on having a fair and equitable process. That is certain. I can assure you that the association will work with our members and management throughout the process. There is more involved than just enhanced powers; it involves a more timely and effective process.

[English]

**Senator Dawson:** If we want to be fair, why should police officers in municipalities that are allowed to be unionized be compared to police officers in cities that you are responsible for in which they were not allowed to be unionized? That fairness certainly does not apply. When we compare cities to cities, am I to understand that it is not fair when one is allowed to be unionized and the other one is not.

**Le sénateur Mitchell :** Avez-vous abordé la question avec le commandant? A-t-il été réprimandé? A-t-il été renvoyé? A-t-il été muté? A-t-il été envoyé en Colombie-Britannique?

**M. Paulson :** Si on l'a envoyé en Colombie-Britannique?

**Le sénateur Mitchell :** Eh bien, je ne fais que poser la question.

**M. Paulson :** Non. On lui a parlé, et je lui ai aussi parlé. Encore une fois, ce processus s'est déroulé avant ma nomination et le nouveau régime que j'ai mis en place en attendant l'adoption du projet de loi.

[Français]

**Le sénateur Dawson :** Je vais peut-être voler une question à mon collègue le sénateur Nolin : une décision a été rendue par la cour en Ontario, au début de juin, qui a renversé une décision d'une cour inférieure, qui refuse aux officiers de la GRC le droit d'avoir un syndicat. Avec ce pouvoir additionnel que vous avez, ne serait-ce pas le moment ou dans une forme de *check and balance*, on peut renforcer le droit.

Vous avez parlé du maire de Prince Rupert dont les policiers ne peuvent être syndiqués mais pour le maire de Saguenay, oui. Nous avons deux classes de policiers au Canada. Cela fait longtemps qu'on constate le fait que de ne pas avoir ce pouvoir syndical a mené, dans certains cas, à certains abus.

Ne serait-ce pas le bon moment en raison de votre arrivée et de votre nouveau pouvoir, vu le progrès énorme que vous avez fait et je vous en félicite, ce ne serait pas le moment de dire : est-ce qu'on peut regarder la possibilité des syndiqués?

**M. Paulson :** Je pense que la décision de la cour n'a pas dit que les syndicats n'ont pas le droit d'être dans la GRC, ils ont dit que l'association que nous avons présentement est constitutionnelle. Mais votre point direct, c'est très important que l'association de la GRC et les membres de la GRC soient inclus dans les détails qu'on veut améliorer, et préparer pour la mise en application des lois.

Je suis très intéressé de dire directement qu'il faut que ce soit un processus qui est juste, égal. C'est garanti. Je vous garantis que cela va être un processus où l'association va participer avec nos officiers et nos gérants pour finir le processus. Ce n'est pas juste une question des pouvoirs additionnels, c'est une question d'accélérer et d'avoir un processus plus efficace.

[Traduction]

**Le sénateur Dawson :** Si je veux être juste, pourquoi les policiers des municipalités qui ont le droit d'être syndiqués devraient-ils être comparés aux policiers des villes sous votre responsabilité, alors qu'on ne leur permettait pas d'être syndiqués? Ce principe d'équité ne s'applique certainement pas. Lorsque nous comparons les villes entre elles, dois-je comprendre que ce n'est pas équitable, car on permet à l'une de se syndiquer et non à l'autre?

**Mr. Paulson:** I do not think that is the sort of fundamental measure of fairness. Let us look at the conditions of employment. Let us look at the remuneration. Let us look at the benefit package. I think you have a very fair situation where our members are very well looked after. They have an active path to direct engagement with management. The association is independent from my ability to dominate their agenda. I have to be careful, too, because I do not have any role or mandate to say, "Hey, have a union; do not have a union." I think the association serves the interests of the members well. The members are probably the best judge of that, but they deserve to be represented and have an ability to be represented and engage with management and with the employer.

**Senator Manning:** I welcome the commissioner here again this morning. I want to reiterate some comments said earlier. I know in my own experience in Newfoundland and Labrador that the presence of the RCMP in our community creates a level of comfort and peace of mind for many of our citizens. This is a great opportunity to say that to you. With every organization, with every group, there are always bad apples. I certainly welcome the way you are doing things so far.

I want to touch on the proposed legislation that was announced yesterday. Government decides what the legislation will be and brings it forward. I am wondering about the opportunity that was given to you or to the RCMP in general, I guess, in relation to the development of that legislation. Were you consulted? Did you have an opportunity to participate? I do not know if you are in a position to say that there are some things that you would like to see there or not. Give us an idea of what your involvement was.

**Mr. Paulson:** Thank you, senator, for your comments at the beginning.

One of the other things that I have tried to bring to the RCMP in my new role is a more active management role for my senior officers. Consequently, we were very engaged, and I was actively engaged and actively represented, by some very competent, very smart and capable senior officers who participated with government and public safety, and others, at bringing this together and looking at all of the considerations, including fairness for our members, efficiency in the process, comparing with other police forces and how they do that. I am absolutely delighted by the ability we have had to both participate and then demonstrate to our colleagues in government that we can hold our own when it comes to doing this sort of management and this sort of policy work. I was completely satisfied. I am very excited to see how parliamentarians will engage on this matter and seek advice from Canadians in general.

**Senator Manning:** As always, the legislation is giving new authority and additional authority to you as commissioner. I do not mean "you" personally, but whoever is in that position for years to come.

**M. Paulson :** Je ne pense pas que ce soit le type de mesure fondamentale en matière d'équité. Examinons les conditions d'emploi. Examinons la rémunération. Examinons les avantages sociaux. Je pense que vous avez une situation très équitable et que nos membres sont très bien traités. Ils ont une voie de communication directe très active avec les gestionnaires. L'association est indépendante; je ne peux pas dominer leur ordre du jour. Je dois aussi faire preuve de prudence, car je n'ai pas le mandat de décider s'ils peuvent se syndiquer ou non; ce n'est pas mon rôle. Je pense que l'association défend bien les intérêts de ses membres. Ces derniers sont probablement mieux placés pour en juger, mais ils méritent d'être représentés et d'avoir la capacité d'être représentés et de communiquer avec les gestionnaires et leur employeur.

**Le sénateur Manning :** J'aimerais souhaiter la bienvenue au commissaire. J'aimerais aussi revenir sur certains de ses commentaires. Je sais que d'après mon expérience à Terre-Neuve-et-Labrador, la présence de la GRC crée un sentiment de bien-être et de sécurité chez un grand nombre de citoyens. Je suis très heureux d'avoir l'occasion de vous le dire. Dans tous les organismes et dans tous les groupes, il y a toujours des brebis galeuses. J'approuve certainement vos méthodes jusqu'ici.

J'aimerais aborder le projet de loi qui a été annoncé hier. Le gouvernement décide en quoi il consistera et le présente. Je me demande à quel point on vous a permis, à vous et à la GRC, je présume, de participer à son élaboration. Vous a-t-on consulté? Avez-vous eu l'occasion de participer au processus? Je ne sais pas si vous êtes en position de dire ce que vous aimeriez voir dans le projet de loi ou non. Pourriez-vous nous donner une idée de votre participation à ce processus?

**M. Paulson :** Merci, monsieur le sénateur, des commentaires que vous avez faits au début.

Dans le cadre de mon nouveau rôle, j'ai aussi tenté d'attribuer un rôle de gestion plus actif à mes officiers supérieurs. Par conséquent, nous étions très engagés, et j'étais activement engagé et représenté par des officiers supérieurs très compétents et intelligents qui ont participé avec le gouvernement et Sécurité publique, ainsi que d'autres organismes, à l'élaboration du projet de loi et à l'examen de toutes les considérations, y compris l'équité pour nos membres, l'efficacité du processus, la comparaison avec d'autres corps policiers et la façon dont ils font les choses. Je suis tout à fait satisfait de l'occasion qui nous a été donnée de participer et ensuite de démontrer à nos collègues du gouvernement que nous pouvions très bien nous débrouiller dans ce type de travail de gestion et d'élaboration des politiques. J'étais complètement satisfait. J'ai très hâte de voir comment les parlementaires aborderont ce sujet et chercheront à obtenir l'avis des Canadiens.

**Le sénateur Manning :** Comme toujours, le projet de loi vous donne de nouveaux pouvoirs en tant que commissaire. Je ne veux pas dire « vous » personnellement, mais la personne qui occupera ce poste dans les années à venir.

With regard to your knowledge of what we are looking at, how confident are you that the process will be able to stand up to challenges under the Canadian Charter of Rights and Freedoms? There are always concerns when it happens to be Bob Paulson today that has this new authority.

**Mr. Paulson:** I think that is a good point. It is one we have considered carefully, and I know government has considered it carefully. Much of it turns on how we manage it, frankly, and what sort of checks and balances I am able to put in through commissioner standing orders to establish that sense of protection going too far. It will require training on my front-line supervisors — of that there is no doubt. We have worked that into our plan to up our training for front-line supervisors to be able to manage, document and understand the concepts at play.

I expect, as most people expect in any new system, that there will be some hiccups as we stumble around a bit, but it is a pretty straightforward scheme. It separates the two types of behaviours I have talked about and concentrates on correction, where possible. That is a good consideration and we have thought that through in how we have presented the material. However, I am certainly open to taking additional advice on that.

[Translation]

**Senator Nolin:** Commissioner, thank you for agreeing to appear before us. For the sake of clarification, could you tell us what you mean exactly when you refer to the association; do you mean the association of divisional representatives?

**Mr. Paulson:** Yes.

**Senator Nolin:** Senator Dawson mentioned the Court of Appeal for Ontario decision. Does the ruling essentially mean that the association had the necessary independence to adequately represent members?

**Mr. Paulson:** Precisely.

**Senator Nolin:** We all know that the Supreme Court could agree to hear an appeal. For that reason, I will not dwell on the debate any further. I disagree with Ontario's appeal court. We will see what the Supreme Court decides.

Clearly, you are happy with this bill. You mentioned that when you were answering Senator Manning's question. You are going to have to change your practices, your internal procedures. The flip side to introducing new disciplinary measures is applying them: respecting individuals' rights, those of victims and potential perpetrators of wrongdoing, alike.

When you talk about instituting new procedures, what do you have in mind as far as protecting victims' rights goes? Obviously, the objective here is protecting victims and implementing a mechanism to ensure that those accused of wrongdoing are reprimanded swiftly and effectively. But what sort of mechanisms

En ce qui concerne votre connaissance du sujet à l'étude, à quel point êtes-vous sûr que le processus sera en mesure de résister aux contestations fondées sur la Charte canadienne des droits et libertés? Il y a toujours des préoccupations lorsque Bob Paulson a ces nouveaux pouvoirs.

**M. Paulson :** Je pense qu'il s'agit d'un bon point. Nous l'avons examiné en profondeur, et je sais que le gouvernement l'a fait aussi. Pour parler franchement, cela dépend en grande partie de la gestion et des types de freins et contrepoids que je suis en mesure de mettre en place par l'entremise de règlements pour établir cette protection. Il ne fait aucun doute qu'il faudra former mes superviseurs de première ligne. Nous avons intégré l'amélioration de la formation donnée aux superviseurs de première ligne dans notre plan, afin qu'ils soient en mesure de gérer, de documenter et de comprendre les concepts en jeu.

Comme la plupart des gens face à un nouveau système, je prévois des problèmes à mesure que nous progressons, mais il s'agit d'un processus assez direct. Il fait la distinction entre les deux types de comportements dont j'ai parlé et se concentre sur la correction de ces comportements, lorsque c'est possible. C'est une solution valable et nous avons bien réfléchi à la façon dont nous allions la présenter. Toutefois, je suis certainement ouvert à entendre d'autres avis à ce sujet.

[Français]

**Le sénateur Nolin :** Monsieur le commissaire, merci d'avoir accepté notre invitation, à des fins de précision, lorsque vous parlez de l'association, vous faites référence à l'association des représentants divisionnaires, c'est bien cela?

**M. Paulson :** Oui.

**Le sénateur Nolin :** Lorsque le sénateur Dawson vous parle de la décision de la Cour d'appel de l'Ontario, la cour a effectivement déclaré que cette association jouissait de l'indépendance nécessaire pour représenter adéquatement les membres?

**M. Paulson :** Exact.

**Le sénateur Nolin :** On est tous conscients qu'il est possible que la Cour suprême accepte d'entendre un appel. C'est pour cela que je ne pousserai pas plus loin la discussion. J'ai une opinion différente que celle de la Cour d'appel de l'Ontario. On verra ce que la Cour suprême décidera.

De toute évidence, vous êtes satisfait par le dépôt de ce projet de loi. Vous venez d'y faire référence dans votre réponse au sénateur Manning. Vous allez devoir modifier vos façons de faire, vos processus internes. Il y a, avec la mise en place de nouveaux mécanismes disciplinaires, le pendant de l'application de mesures disciplinaires, c'est le respect des droits des individus, autant des victimes que des possibles commettants des actes répréhensibles.

Lorsque vous parlez de mise en place de nouveaux processus, qu'est-ce que vous avez en tête pour protéger les droits des victimes? Je pense que ce qu'on voit là, de façon évidente, c'est la protection des victimes et la mise en œuvre d'un mécanisme pour s'assurer qu'on réprime rapidement et efficacement la

do you have planned to ensure rights are protected? We must bear in mind that, until proven guilty, those accused of violations do have rights.

[English]

**Mr. Paulson:** Thank you, senator. First, we will only have tribunals for dismissals. We will push everything else down to meetings that will include divisional representatives. They will be the front-line supervisors — perhaps it is the line officers, perhaps it is the commanding officer.

[Translation]

In all cases, officers would be entitled to legal representation or the advice of members of the divisional associations.

Even in court they have the right to legal representation, like everyone else. I am confident that officers' rights will be respected, especially since the most important principle is to correct behaviour, rather than punishing officers.

[English]

It is not to punish officers, but to correct them. In that sense, I think our officers' rights will be absolutely respected.

[Translation]

**Senator Nolin:** When you talk about access to divisional representatives, it comes back to that whole issue of independence. Who appoints those individuals?

**Mr. Paulson:** The members.

**Senator Nolin:** Who directs them? Do you, yourself, have any involvement in the activities of the divisional representatives?

**Mr. Paulson:** No. The RCMP does have policies as far as the divisional representatives go, but I do not give them any directives or orders. There is an agreement between myself and the association's executive. Apart from that, they are completely independent.

**Senator Nolin:** Who appoints the association's executive?

**Mr. Paulson:** The members of the association.

**Senator Dallaire:** I have a follow-up question. These people are still part of the RCMP. They perform this duty, the execution of which could pit them against those in authority, and afterwards, they go back to their regular jobs. They carry out this function for

personne qui aurait commis l'infraction. Mais qu'est-ce que vous avez comme intention pour mettre en place les mécanismes pour protéger les droits? Parce qu'ils en ont des droits, jusqu'à preuve du contraire, ceux qui auraient commis ces infractions?

[Traduction]

**M. Paulson :** Merci, monsieur le sénateur. Tout d'abord, nous n'aurons des tribunaux que pour les destitutions. Tous les autres cas seront confiés aux échelons inférieurs, et les plaintes pourront même être réglées par la tenue de réunions auxquelles participeront notamment les représentants divisionnaires. Ce sont les superviseurs de première ligne — soit peut-être les officiers hiérarchiques ou le commandant divisionnaire — qui interviendront.

[Français]

Dans tous les cas, les officiers auraient le droit d'avoir des avocats ou les conseils des membres des associations divisionnaires.

Même devant les tribunaux, ils ont le droit d'être représentés par les avocats comme tout le monde. Je suis confiant que les droits des officiers seront respectés, surtout quand le principe le plus important est de corriger le comportement des officiers, pas de leur donner des punitions.

[Traduction]

Il ne s'agit pas de punir les officiers, mais de corriger leur comportement. En ce sens, je crois que les droits de nos officiers sont absolument respectés.

[Français]

**Le sénateur Nolin :** Lorsque vous parlez du recours aux représentants divisionnaires, cela revient à cette question d'indépendance. Qui nomme ces individus?

**M. Paulson :** Les membres.

**Le sénateur Nolin :** Qui leur donne des instructions? Est-ce que vous avez à voir, vous, dans les opérations des représentants divisionnaires?

**M. Paulson :** Non. On a des politiques à la GRC pour les représentants divisionnaires mais je ne leur donne pas d'instruction ni d'ordre. On a une entente entre moi et l'exécutif de l'association. Mais à part cela, ils sont complètement indépendants.

**Le sénateur Nolin :** Et qui nomme l'exécutif de l'association?

**M. Paulson :** Les membres de l'association.

**Le sénateur Dallaire :** J'ai une question complémentaire. Ces gens sont tout de même dans la GRC. Ils vont faire ce travail qui peut risquer d'être en conflit avec les autorités dans l'accomplissement de leur mission et après ils retournent à leur

a period of time. Is there a history of persisting tensions in that the person has to be cautious about future career development since they may be in conflict with those in charge?

**Mr. Paulson:** No. My experience has been that, for officers who enter the divisional association program, things are even more complicated than their career as an officer. When they go back to their jobs as officers, they are the better for it, better managers.

[English]

**Senator Day:** Commissioner, it is good to see you back again. I would like to follow up on the point that Senator Manning was making about Newfoundland and Labrador. I think it applies certainly in my province of New Brunswick, and probably all of the contract provinces in particular where the RCMP members in the small communities are held at a very high level of respect. They are similar to doctors in the communities. They recognize that, and I would say that 99 per cent and maybe even more of your members are trying to live up to that expectation that the public has of them.

There have been some setbacks — no question — that have somewhat tarnished the image of the RCMP. Therefore, each of them bears some of that. With your appointment, I think they felt that there was an opportunity to bring some of that self-respect back to the RCMP, which has been there for many years.

I want to ensure that you recognize the role as a new commissioner and the role that has to be played here. I recognize as well your comment to Senator Mitchell earlier that there were some matters that were in the course, like Staff Sergeant Ray — now Sergeant Ray — that were happening before you took on this position. You have to live with that, even though you were not able to influence it.

You mentioned a letter that you had sent around to all the officers, and I do not recall having seen that here. You were not sure if you had shared that with the committee. If you are able to, that would be helpful —

**The Chair:** It was public, I believe it appeared —

**Senator Day:** I read some newspaper articles; I do not want to read someone's interpretation.

**Mr. Paulson:** I think I have it with me. It was a letter I wrote on January 3 to all commanding officers to set up my expectations with respect to how they manage discipline.

**Senator Day:** If could you share that with us via our clerk, that would be helpful.

travail normal. Ils sont là pour une période de temps. Est-ce qu'il y a un historique de friction qui continue par après suite au fait que l'individu doit faire attention à sa carrière future en étant potentiellement en conflit avec les autorités?

**M. Paulson :** Non, mon expérience est que ce sont les officiers qui rentrent dans le programme d'association divisionnaire, c'est encore plus compliqué que leur vie en tant que policier. Quand ils retournent travailler comme policiers, ils sont de meilleurs officiers, des gérants meilleurs.

[Traduction]

**Le sénateur Day :** Monsieur le commissaire, c'est un plaisir de vous rencontrer de nouveau. J'aimerais revenir au point soulevé par le sénateur Manning au sujet de Terre-Neuve-et-Labrador. Je crois que la situation s'applique certainement à ma province, le Nouveau-Brunswick, et probablement à toutes les provinces qui ont conclu un contrat avec la GRC et tout particulièrement à celles où les membres de la GRC sont très respectés localement. Ces gens sont perçus de la même façon que les médecins. Les membres de la GRC en sont conscients, et je dirais que 99 p. 100 d'entre eux, et peut-être même plus, essaient d'être à la hauteur des attentes de la population.

Il y a eu des bavures, cela ne fait pas de doute, qui ont quelque peu terni l'image de la GRC et qui se sont un peu répercutées sur chacun de ses membres. Grâce à votre nomination, les gens estiment, je crois, qu'une bonne occasion s'offre à la GRC pour redonner à l'organisation une partie de la dignité qui l'a caractérisée pendant de nombreuses années.

Je veux m'assurer que vous comprenez bien le rôle qui est le vôtre en qualité de nouveau commissaire et celui que vous devez jouer dans les circonstances. Comme vous l'avez dit au sénateur Mitchell plus tôt, je conviens que certains problèmes avaient cours avant votre nomination, comme le cas du sergent d'état-major Ray, maintenant le sergent Ray. Vous devez gérer les conséquences de cela, même si vous n'avez pas pu influencer le cours des choses.

Vous avez parlé d'une lettre que vous avez envoyée à tous les officiers, mais je ne me rappelle pas l'avoir vue ici. Vous n'étiez pas certain d'avoir communiqué cette lettre au comité. Si vous le pouvez, cela serait utile...

**La présidente :** La lettre est publique, je crois, elle a paru...

**Le sénateur Day :** J'ai lu quelques articles de journaux; je ne veux pas lire l'interprétation de quelqu'un d'autre.

**M. Paulson :** Je crois que je l'ai ici. C'est une lettre que j'ai écrite le 3 janvier à l'intention de tous les commandants divisionnaires pour leur faire connaître mes attentes sur la façon de gérer les cas de discipline.

**Le sénateur Day :** Cela serait utile si vous pouviez nous la faire transmettre par l'entremise de notre greffière.

Please tell us of your earlier announced plan of 100 special investigators. Was that an interim thing that will not continue now that we have Bill C-42, or will that continue? I would like to understand what your plan is and how Bill C-42 fits into that plan to bring back that self-respect.

**Mr. Paulson:** The 100 officers were announced in British Columbia by the new commanding officer, Deputy Commission Callens. We have quite a few officers in British Columbia — about 6,000 sworn officers. You may have noted that some of these somewhat notorious cases come from British Columbia. We wanted to flood and get everything caught up.

You will recall me telling you, Madam Chair, that one of the things I did with respect to harassment was centralize the process and get the information, so that we could make a plan. That was part of that initiative. You will see next week; we will be making an announcement in British Columbia about where we are with our management of gender-related issues in British Columbia. I am looking forward to that announcement next week.

With respect to the new legislation, there is a plan. We have already started to institute some of these things. We have built an implementation team that will look at all and certainly respond to parliamentarians' inquiries as this thing goes forward into the end of the year and hopefully it gets refined somewhat in the process. We are also building the supporting mechanisms, policies and statutory instruments, such as commissioner's standing orders, that will have to give life to these systems. That is somewhat tedious. It is administrative — not tedious.

A lot of administrative classification work has to be done with respect to our categories of employees. We have been working very closely with Treasury Board and other government departments on that. There is also, of course, the new oversight body, which we have to be prepared to respond to. There is greater access to documents and to evidence, the "compellability" of witnesses and a suite of policies and statutory instruments that have to be prepared. We are doing that.

Once the new legislation is put in order, we will have trained all of our front-line supervisors and so on. One of the very interesting features of the new conduct regime is that the tribunals — the discipline boards — will allow the appointment of any person rather than just a legally trained officer. We have to create some

Veillez nous parler du plan prévoyant l'embauche de 100 enquêteurs spéciaux que vous avez annoncé plus tôt. Était-ce un plan provisoire qui prendra fin avec l'entrée en vigueur du projet de loi C-42 ou ce plan sera-t-il poursuivi? J'aimerais comprendre votre plan et savoir dans quelle mesure le projet de loi C-42 vous aidera à le mettre en œuvre pour redonner de la dignité à la GRC.

**M. Paulson :** C'est le nouveau commandant divisionnaire, le commissaire adjoint Callens, qui a annoncé l'embauche de 100 officiers en Colombie-Britannique. Nous avons pas mal d'officiers en Colombie-Britannique, soit environ 6 000 officiers assermentés. Vous avez peut-être remarqué que certains de ces cas plutôt notoires proviennent de la Colombie-Britannique. Nous voulons nous concentrer sur cette province et corriger tous les problèmes relevés.

Vous vous rappellerez, madame la présidente, que je vous ai déjà dit que l'une des choses que j'ai faites concernant le harcèlement a été de centraliser le processus et d'obtenir l'information, de façon que nous puissions faire un plan. Cela s'inscrivait dans cette initiative. La semaine prochaine, comme vous le verrez, nous ferons une annonce en Colombie-Britannique sur l'avancement du règlement des problèmes de harcèlement sexuel et d'égalité entre les sexes dans nos rangs en Colombie-Britannique. J'ai bien hâte de faire cette annonce la semaine prochaine.

En ce qui concerne la nouvelle loi, nous avons un plan. Nous avons déjà commencé à prendre certaines des mesures prévues. Nous avons mis en place une équipe de mise en œuvre qui s'occupera de toutes les questions des parlementaires et qui y répondra certainement à mesure que les choses avanceront jusqu'à la fin de l'année et, il est à espérer, qu'elles s'amélioreront quelque peu. Nous mettons en place les mécanismes d'appui, les politiques et les textes réglementaires, comme les Ordres permanents du commissaire, qui donneront vie à ces systèmes. C'est un peu fastidieux. En fait, c'est administratif et non pas fastidieux.

Beaucoup de travail de classification administrative a été fait pour nos catégories d'employés. Nous travaillons très étroitement avec le Conseil du Trésor et d'autres ministères à ce sujet. Il y a aussi, naturellement, le nouvel organisme de surveillance, auquel nous devons être prêts à répondre. Il faut prendre des mesures pour donner un meilleur accès aux documents et aux éléments de preuve, rendre obligatoire la participation des témoins et préparer une série de politiques et de textes réglementaires. C'est ce que nous faisons actuellement.

Lorsque la nouvelle loi sera en vigueur, nous aurons déjà formé tous nos superviseurs de première ligne, et cetera. L'une des caractéristiques très intéressantes du nouveau code de déontologie est que les tribunaux — les comités disciplinaires — permettront la nomination de n'importe quelle personne et non seulement d'un

policy around how that will take place. We will have to ensure that they are well trained in the matters that they will be examining. Once the law is put into force, we will implement it.

**Senator Day:** Am I reading your comment correctly in assuming that this was in the works before you were appointed to the position that you now hold?

**Mr. Paulson:** No.

**Senator Day:** Bill C-42 is not a result of your initiative of saying we need to do some things?

**Mr. Paulson:** You are reading that incorrectly. There was some previous proposed legislation, but since I was here last, we have a tiger team put together and have rolled up our sleeves. This is mine.

**Senator Day:** That is what I wanted to know. Thank you.

**Senator Plett:** I will start by apologizing for my tardiness this morning. I came directly from another meeting that ran a little overtime. I apologize if the questions that I will ask now have been asked.

Let me also simply add my voice to what Senator Manning said and congratulate you and the entire force for the excellent work that you do. I am from Manitoba, and we are certainly one of the provinces that use the RCMP a lot. I certainly appreciate that.

The Civilian Review and Complaints Commission will, it says, consist of one chairperson and up to four additional fulltime or part-time members. Does “up to” mean that it could consist of three, or will it consist of four?

**Mr. Paulson:** I cannot really answer that, senator. I think the common reading of it is that it sounds like it could consist of three.

**Senator Plett:** Who makes that decision?

**Mr. Paulson:** That is better directed to the chair, but I think that the chair and the minister do.

**Senator Plett:** Maybe you could answer this for me, then, or maybe this is also not for you. It says that members or former members of the RCMP will not be eligible. In the province of Manitoba, of course, we have other police departments. Would a member of one of the municipal police forces be eligible to sit on this panel?

**Mr. Paulson:** I think so. The RCMP has long been on record as being open to independent review. Those are sort of mechanisms to try to separate that from the police community, but it sounds as though they would welcome other forces because the other feature is that, in doing some of these investigations, you need some investigative skills.

officier ayant suivi la formation légale. Nous devons élaborer une certaine politique pour donner suite à cette nouvelle disposition. Nous devons nous assurer que ces gens ont reçu une bonne formation sur les questions qu'ils examineront. Lorsque la nouvelle loi sera en vigueur, nous mettrons en œuvre ce nouveau code.

**Le sénateur Day :** Si je comprends bien, ce changement se préparait avant votre nomination?

**M. Paulson :** Non.

**Le sénateur Day :** Le projet de loi C-42 n'a-t-il pas vu le jour parce que vous avez dit que nous devons faire quelque chose?

**M. Paulson :** Non, vous vous trompez. Un projet de loi avait déjà été proposé, mais depuis que j'ai comparu la dernière fois, nous avons mis en place une équipe du tonnerre et nous avons relevé nos manches. Voilà ce qui me revient.

**Le sénateur Day :** C'est ce que je voulais savoir. Merci.

**Le sénateur Plett :** Je veux tout d'abord vous demander de m'excuser pour mon retard. J'arrivais directement d'une autre réunion qui avait pris un peu de retard. Je vous prie de m'excuser si mes questions ont déjà été posées.

Permettez-moi simplement d'ajouter ma voix à celle du sénateur Manning et de vous féliciter, vous et tout votre corps policier, pour votre excellent travail. Je viens du Manitoba, et nous sommes l'une des provinces qui utilisent beaucoup les services de la GRC. Je suis conscient de cela.

La Commission civile d'examen et de traitement des plaintes se composera d'un président et pourra compter quatre membres de plus à temps plein ou à temps partiel. Voulez-vous dire par là qu'elle pourrait se composer de trois membres ou qu'il y en aura quatre?

**M. Paulson :** Je ne peux pas vraiment répondre à cette question, monsieur le sénateur. Je crois qu'on peut comprendre qu'elle pourrait compter trois membres.

**Le sénateur Plett :** Qui prend la décision?

**M. Paulson :** Il vaut mieux le demander au président, mais je crois que c'est le président et le ministre.

**Le sénateur Plett :** Vous pourriez peut-être me répondre, alors, ou peut-être que cela ne relève pas de vous non plus. On dit que les membres actuels ou les anciens membres de la GRC ne seront pas admissibles. Naturellement, au Manitoba, nous avons d'autres services de police. Un membre de l'un des services de police municipaux pourrait-il siéger au comité?

**M. Paulson :** Je crois que oui. La GRC est depuis longtemps ouverte aux examens indépendants. Ce sont des mécanismes conçus pour la tenue d'enquêtes à l'extérieur de la police, mais il semble qu'on y accueillerait des membres d'autres corps policiers parce que, pour faire certaines de ces enquêtes, il faut posséder certaines compétences d'enquêteur.

**Senator Plett:** That would be my concern with just having civilians there.

**Mr. Paulson:** I think that is right. I think that it would be open to other law enforcement people.

**Senator Plett:** Wonderful. Thank you very much, and congratulations on wonderful legislation and your part in it.

**Mr. Paulson:** Thank you, sir.

**The Chair:** Could we have you go through an example for us? I know it is difficult when there are cases before you, but, if there is an allegation against an RCMP officer from another RCMP officer and they work together, what happens?

**Mr. Paulson:** That is another feature of this new approach to conduct. Presently, we have a very fragmented, repetitive and duplicative process for dealing with harassment. If someone makes a harassment complaint, which would be understood as bullying or, essentially, bringing conditions to their workplace that are not welcome and that are interfering with their right to enjoy their workplace, then there is a harassment investigation.

Typically though, in the RCMP, because we have this code of conduct, many allegations of harassment would constitute a code of conduct violation if looked at against the code of conduct. Then, of course, we have the Criminal Code, so we would have a number of disjointed and repetitive processes. That is why some complainants were thinking, "This is not very helpful. I will not go and complain about Corporal Bloggins bullying me every day if nothing is going to happen and if he will know that I complained about him." The new system seeks to consolidate all of these things and to allow for immediate movement into a code of conduct investigation, if it is warranted. It will be much more efficient.

By having things pushed down to the lower level of officers, we will expect that many of these things, which are generally relationship types of conflict, can be dealt with in the first instance, with direction to the offending supervisor or the offending member and maybe a separation of employees and apologies. Because the current process is so complicated, people get dug into their positions, and they never get a chance to get it fixed. We anticipate that that will relieve a number of these invested positions that people get into. Pretty soon, in a couple of years, everybody forgets what the actual spark or index event was because we are all invested in this adversarial and difficult situation. I am hopeful that that will streamline harassment and code of conduct matters and, if there are criminal elements to conduct, deal with those immediately, without a view to any impediments in administration.

**Le sénateur Plett :** C'est la réserve que j'ai si on n'y compte que des civils.

**M. Paulson :** Je crois que c'est cela. Je crois que la commission accueillerait des membres d'autres organismes d'application de la loi.

**Le sénateur Plett :** Merveilleux. Merci beaucoup, et félicitations pour cet excellent projet de loi et la contribution que vous y avez apportée.

**M. Paulson :** Merci, monsieur.

**La présidente :** Pourriez-vous nous donner un exemple? Je sais que cela est difficile lorsque des cas vous sont soumis, mais qu'arrive-t-il lorsqu'un membre de la GRC formule une allégation contre un autre membre avec lequel il travaille?

**M. Paulson :** Voilà une autre caractéristique du nouveau code de déontologie. Actuellement, nous utilisons un processus très fragmenté, répétitif et redondant pour traiter les cas de harcèlement. Si quelqu'un formule une plainte de harcèlement, qui est considérée comme de l'intimidation ou, essentiellement, la création de conditions qui enfreignent le droit de la personne de profiter d'un milieu de travail agréable, il y a une enquête de harcèlement.

En général toutefois, parce que nous avons notre code de déontologie à la GRC, beaucoup de ces allégations de harcèlement seraient traitées comme des violations du code de déontologie. Naturellement, à la GRC, nous sommes également assujettis au Code criminel, et nous aurions donc un certain nombre de processus disparates et répétitifs. Voilà pourquoi certains membres qui voudraient se plaindre se disent que cela ne serait pas très utile. Ils se disent : « Je n'irai pas me plaindre du caporal Untel qui me harcèle tous les jours si je sais que rien ne sera fait pour corriger la situation, d'autant plus qu'il saura que j'ai porté plainte contre lui ». Le nouveau système vise à regrouper tous les recours et à permettre la tenue immédiate d'une enquête pour manquement au code de déontologie, si cela est justifié. Le processus sera beaucoup plus efficace.

En confiant le règlement des plaintes au niveau le plus bas, nous nous attendons à ce que beaucoup de ces cas, qui sont généralement des conflits interpersonnels, soient réglés au premier niveau, et à ce que des directives soient données au superviseur ou au membre pris en défaut et la situation réglée, peut-être par la séparation des employés et la présentation d'excuses. Parce que le processus actuel est tellement compliqué, les gens restent campés sur leur position et ils n'ont jamais la chance de régler la situation. Nous croyons que le nouveau processus permettra de régler un certain nombre de ces cas. En effet, peu de temps après, deux ou trois ans, tout le monde a oublié l'incident ou l'étincelle qui a provoqué le conflit parce qu'on est complètement empêtré dans la controverse qui a dégénéré. J'espère que le nouveau processus rationalisera le traitement des cas de harcèlement et de manquement au code de déontologie et que, s'il y a des cas d'infraction au Code criminel, ces cas pourront être traités immédiatement, sans qu'il y ait quelque empêchement administratif que ce soit.

**The Chair:** What I am getting at, in part, is whether there is any disincentive for the commander, the local guy who is trying to make this work out, to, if it is not working, go upstairs? He will not be punished for having to go upstairs?

**Mr. Paulson:** No, and that should never be the case. Unfortunately, there are isolated instances where I think that has happened. Complainants are left there and nothing happens, and maybe the boss gets promoted.

Conversely, the workplace, as we all know, is a very complex environment. There are instances where people use complaints as a bit of a weapon, a bit of retribution or a bit of an avoidance mechanism from being held to account.

I did a town hall meeting in Lower Sackville. I thought I was really hitting the groove and making this all clear to everyone, and then one of the corporals rolled his eyes back. I was talking about accountability, and he said, "I am afraid to counsel people for work productivity issues or conduct matters because they will go on sick leave or file a harassment complaint against me."

It is a complex environment. I am not saying that that is endemic or anything, but I wanted to emphasize that it is a complicated area. We will not be able to solve it, in every instance, with rules and regulations. It is a cultural thing. Leaders have to lead. Officers have to command, and members have to participate.

**The Chair:** Thank you for shedding some light on that because there are always two sides.

We have about ten minutes left. We have people on second round, so I would ask for one concise question so that we can keep things moving.

[Translation]

**Senator Dallaire:** There have been changes that were aimed at shifting the culture. The process of introducing women into the forces was not necessarily as smooth as it could have been.

When you took over the reins, did you notice a change in the basic philosophy of RCMP leadership, possibly owing to the fact that more women are in supervisory or authoritative roles?

[English]

There is the example of the concept of boys will be boys, sort of thing. Has the leadership philosophy been affected, or is it in need of being shifted by the introduction of women in that leadership structure and their ability to influence it?

**Mr. Paulson:** Yes, I think it has shifted positively. There is work to be done. I was just at depot where I took a senior person from government for a graduation exercise, and I think I owe Madam Chair a trip. It was very illuminating. The number two in

**La présidente :** Ce que je veux savoir, en partie, c'est si le commandant peut hésiter à monter plus haut s'il n'arrive pas à régler la situation au niveau local. Sera-t-il puni pour ne pas avoir réussi à régler le problème?

**M. Paulson :** Non, et cela ne devrait jamais arriver. Malheureusement, des cas isolés sont survenus je crois. Des gens qui ont porté plainte sont laissés pour compte et rien ne survient, et il arrive peut-être que le patron obtienne une promotion.

À l'inverse, comme nous le savons tous, le milieu de travail est un environnement très complexe. Il arrive que des gens se servent des plaintes un peu comme d'une arme, d'une vengeance ou d'un moyen d'éviter d'avoir à rendre des comptes.

Lors d'une séance de discussion ouverte à Lower Sackville, je croyais me faire vraiment bien comprendre quand un des caporaux présents a levé les yeux au ciel. Je parlais de responsabilisation, et il m'a dit « J'ai peur de donner des conseils aux gens pour les problèmes de productivité au travail parce qu'ils risquent de se porter malades ou de déposer une plainte de harcèlement contre moi ».

L'environnement est complexe. Je ne dis pas que les problèmes sont endémiques ou quoi que ce soit d'autre, mais je voulais simplement signaler que c'est un secteur compliqué. Nous n'arriverons pas à résoudre tous les problèmes avec des règles et des règlements. C'est une question de culture. Les dirigeants doivent diriger, les officiers doivent commander et les membres doivent participer.

**La présidente :** Je vous remercie de nous éclairer quelque peu sur la situation, parce qu'il y a toujours deux côtés à une médaille.

Il nous reste 10 minutes. Nous avons des gens pour le deuxième tour, alors je vous demanderais de poser une question concise de façon que nous puissions avancer rondement.

[Français]

**Le sénateur Dallaire :** Il y a eu des changements qui devaient initier des changements d'orientation de culture. L'introduction des femmes dans les forces ne s'est pas nécessairement faite de la façon la plus facile.

Avez-vous noté, lors de votre prise de commandement à la GRC, un changement de philosophie fondamentale quant au leadership et qui serait dû au fait qu'il y a davantage de femmes qui exercent des rôles de chef ou de leader?

[Traduction]

Il y a le concept voulant que les garçons seront toujours des garçons. La philosophie de leadership a-t-elle changé, ou faut-il encore attendre que l'arrivée des femmes dans la structure de commandement fasse évoluer les choses?

**M. Paulson :** Oui, je crois qu'il y a eu une évolution positive. Il reste encore du travail à faire. Je suis allé dernièrement à la Division Dépôt où j'ai amené avec moi un cadre supérieur du gouvernement pour une cérémonie de promotions, et je crois

command at depot is female, a top drawer officer; a number of officers in the operations chain, female officers, top drawer; sergeant major on parade that day, female officer. Diversity is taking hold in the organization, and we are starting to hit numbers. Frankly, I am pretty proud of our numbers. We have some work to do in the executive corps.

I have never really been at risk of being marginalized or being ignored or being given lip service. I think there is still that boys will be boys mentality, that sort of male, ego-driven “machoism.” I do not think it is pervasive by any stretch. There are pockets of that, and we need to work at correcting that.

It is a complex area as well. We cannot be gender neutral. A female officer just corrected me on that last week when I was talking about my ideal state would be a gender neutral organization. She said, “No, that is not it, commissioner.”

I think we are seeing changes. We have some work to do, particularly in our senior ranks. We just lost Line Carbonneau, an excellent officer and one of the champions, a female officer who would say to everyone, “Look, do not be promoting women just for the sake of being women, but make sure that the women that are performing are being recognized.”

**Senator Lang:** Once again, I think everyone around the table here would echo the respect for the RCMP, no matter which part of this country you come from. Of course, our concern is that it has been tarnished to some degree. We are looking at this corrective action that you have outlined to us. You talked about outrageous conduct, and I would like to go there, because it does reflect on all the members. I am sure they are just as concerned about it as anyone else, probably more so.

I want to get it clarified in my mind. I do not think this is the place to talk about cases personally. We can talk about them in generalities. Where that outrageous conduct has taken place, and it has been proven beyond a doubt that it has taken place, perhaps you could just clarify for the record how it will be dealt with now as opposed to in the past so that we understand clearly how this process would work with the new legislative framework you have.

**Mr. Paulson:** The outrageous class of conduct is one that is open to interpretation. We generally recognize conduct that would meet that test, but it is not always clear. In the memo that I will produce for you, I have tried to give some structure to that. I think essentially lying, cheating and stealing and conduct that is

devoir un voyage à madame la présidente. C’était très inspirant. Le n° deux de la division est une femme, une personne haut gradée; un certain nombre d’officiers de la chaîne d’opérations sont des femmes, qui occupent également des postes élevés; et le sergent-major qui officiait cette journée était également une femme. La diversité s’implante dans notre organisation, et nous commençons à afficher un bon rendement à cet égard. Franchement, je suis assez fier de nos chiffres. Nous avons encore un peu de travail à faire du côté des cadres supérieurs toutefois.

Je n’ai jamais vraiment couru le risque d’être marginalisé ou ignoré ou encore de recevoir un service pour la forme. Il y a encore parfois cette mentalité voulant que les garçons seront toujours des garçons, cette sorte de machisme égocentrique. Je ne crois pas que ce soit répandu toutefois. Il y a encore des cas de ce genre çà et là, et nous devons travailler pour corriger la situation.

Le secteur est complexe également. Nous ne pouvons pas être parfaitement neutres par rapport aux femmes. Une femme officier m’a corrigé là-dessus la semaine dernière lorsque je disais que notre organisation devrait idéalement ne faire aucune différence entre les sexes. Elle a déclaré : « Non, ce n’est pas comme ça, monsieur le commissaire ».

Je crois qu’il y a des changements. Nous avons encore un peu de travail à faire, tout particulièrement dans nos rangs supérieurs. Nous venons de perdre Mme Line Carbonneau, une excellente femme officier et l’une des championnes qui aurait dit à n’importe qui : « Écoutez, n’accordez pas de promotion à des femmes simplement parce qu’elles sont des femmes, mais assurez-vous que les femmes qui ont un bon rendement soient reconnues ».

**Le sénateur Lang :** Je le répète, je pense que nous avons tous ici du respect pour la GRC, peu importe la région du pays d’où nous venons. Ce qui nous préoccupe, bien entendu, c’est que l’image de la GRC a été ternie dans une certaine mesure. Nous nous penchons sur cette mesure corrective que vous nous avez décrite. Vous avez parlé d’une conduite scandaleuse, et j’aimerais aborder ce sujet, parce qu’elle a une incidence sur l’ensemble des membres de la GRC. Je suis certain que c’est une situation qui les préoccupe autant que n’importe qui d’autre; en fait, probablement davantage.

Je veux que ce soit clair dans mon esprit. Je ne pense pas qu’il convienne en ce moment de parler de cas précis, mais nous pouvons discuter de façon générale. En ce qui concerne cette conduite scandaleuse, et il a été prouvé hors de tout doute qu’elle a eu lieu, vous pourriez peut-être expliquer clairement, aux fins du compte rendu, comment cette situation sera gérée maintenant par rapport à la manière dont elle l’aurait été auparavant pour que nous comprenions bien comment ce processus fonctionnera en vertu de ce nouveau cadre législatif.

**M. Paulson :** Cette conduite scandaleuse peut être interprétée de différentes façons. En général, on reconnaît facilement une conduite définie comme étant scandaleuse, mais ce n’est pas toujours clair. Dans la note que je vais vous remettre, j’ai tenté de décrire une telle conduite. Essentiellement, à mon avis, quand une

repeated over and over again can aggregate to a condition where the reasonably minded Canadian would say, "What is this person doing in the police force?" I am thinking of a common sense understanding of what outrageousness is.

There will be a decision by the conduct officer to seek dismissal and go right there. The suspension without pay process is more efficient and administratively available, I suppose, when these conditions are met. It does not have to be proven beyond a reasonable doubt; it has to be plainly made out.

First of all, there is the ability to suspend an officer, to remove his or her pay and benefits, if it is warranted, if it is plainly made out, if it meets the common understanding of outrageousness, and then to go immediately to a board that will not be bogged down with the adversarial process. The board can basically be the managers of their evidence. They can accept plainly evident evidence, like videotapes and so on. We do not have to go into big, protracted legal issues. They can take evidence and have witnesses cross-examined, and members can have witnesses cross-examined, but it will be a much more efficient process to dismiss.

**Senator Mitchell:** Commissioner Paulson, one of the legacies of these difficulties now is not a small group of people, many women in particular, who are suffering from post-traumatic stress syndrome, and there is some question about the focus of the RCMP in really helping these people and focusing on that. Now that may even become a more remote possibility, given that Bill C-38 is trying to download the RCMP's medical process to the provinces. What are you doing for victims? Is there a chance for them to be heard, and are you listening to them? When you do town hall meetings, could you do one with the victims? Are you focusing on that PTSD? It is very corrosive.

**Mr. Paulson:** Agreed, and that is a feature of the nature of police work. I understand that PTSD and the stress that accumulates from years of police work, or sometimes days of police work, can be very traumatic. I would like to respond to your comments around the medical system.

With basic health care, we will use it as we do now, except we will not be billed as out-of-province residents and pay three times what we have to pay for basic health care. If I have a boil on my nose, I will pay the same price as everybody else with a boil on their nose pays, and the RCMP will not be triple billed for basic health care.

The supplementary health care and occupational health provisions, supplemental health care, will be managed by insurance professionals. Police officers can do a lot of things, but I do not know that we can manage supplemental health care. We are not going to reduce the benefits available to members harmed in the course of duties, and the occupational health care will not be harmed at all.

personne ment, triche, vole ou adopte une mauvaise conduite à répétition, le Canadien moyen s'interroge sur la présence de cette personne au sein de la force policière. Je parle d'une interprétation sensée d'une conduite scandaleuse.

C'est l'agent responsable des dossiers liés à la conduite des membres qui décidera s'il faut demander directement le renvoi. La suspension sans solde est plus efficace et plus facile sur le plan administratif, je présume, lorsque cela est justifié. Il n'y a pas lieu de prouver hors de tout doute raisonnable qu'il y a eu conduite scandaleuse; il faut que ce soit démontré clairement.

Premièrement, on peut suspendre un officier et mettre fin à sa rémunération et à ses avantages sociaux, si cela est justifié, à savoir si sa conduite correspond à une interprétation sensée d'une conduite scandaleuse. Ensuite, le cas sera immédiatement présenté à un conseil, qui ne sera pas enlisé dans un processus fondé sur la confrontation. Le conseil pourra essentiellement gérer les preuves. Il pourra accepter des preuves évidentes, comme des bandes vidéo, et cetera. Il ne serait pas nécessaire de suivre de longues procédures juridiques. Le conseil pourra recevoir des preuves et contre-interroger les témoins. Les membres aussi pourront contre-interroger les témoins, mais ce processus menant au renvoi sera beaucoup plus efficace.

**Le sénateur Mitchell :** Monsieur le commissaire Paulson, en raison de ces problèmes, un certain nombre de personnes, des femmes en particulier, souffrent du syndrome de stress post-traumatique, et on s'interroge sur les efforts déployés par la GRC pour véritablement aider ces personnes. Cette situation pourrait peut-être empirer, étant donné que le projet de loi C-38 prévoit l'adhésion des membres de la GRC aux régimes de soins de santé provinciaux. Que faites-vous pour les victimes? Ont-elles l'occasion de se faire entendre, et les écoutez-vous? Serait-il possible de tenir une réunion informelle avec les victimes? Est-ce que vous avez vos efforts sur le traitement du SSPT? C'est un problème qui cause beaucoup de tort.

**M. Paulson :** C'est une conséquence inhérente à l'exercice du métier de policier. Je sais que le SSPT et le stress qu'on accumule au fil des ans ou parfois au bout de quelques jours de travail en tant que policier peuvent causer un grand traumatisme. J'aimerais répondre à votre commentaire au sujet des soins de santé.

Pour ce qui est des soins de santé de base, rien ne changera, sauf que nous ne serons plus considérés comme des non-résidents de la province aux fins de la facturation, ce qui signifie que nous n'aurons plus à payer trois fois plus cher. Si j'ai un furoncle sur le nez, je paierai le même prix que tout le monde pour me faire soigner. La GRC ne sera pas facturée trois fois le prix.

Quant aux soins de santé complémentaires et aux soins de santé au travail, ce seront des professionnels du secteur des assurances qui en assureront la gestion. Les policiers peuvent faire beaucoup de choses, mais je ne crois pas qu'ils peuvent gérer les soins de santé complémentaires. Nous n'allons pas réduire les prestations de maladie versées aux membres de la GRC qui ont été blessés dans l'exercice de leurs fonctions, et les soins de santé au travail ne seront pas touchés.

Members need to understand, and I have been running that down hard, that if they are harmed in the course of their duties, the RCMP will always be there to look after them and ensure that they are looked after. Similarly, with PTSD, I took a lot of heat over — police term for criticism — sorry about that. I took a lot of criticism. We are going into the employee assistance program. We have a member employee assistance program, and our members were very concerned and our representatives were very concerned that I was getting rid of that. No, I was going to a very professional employee assistance program that the Government of Canada operates and that the military and CBSA use. I am maintaining that peer-to-peer support process that is so vital to ensuring that we are in on the ground floor when members get hurt or they exhibit behaviours reflecting perhaps some traumatic stress.

I really cannot have, and I do not want, any of these initiatives to be understood as taking benefits away from our members, particularly the sort of risk that we put them in and that they voluntarily expose themselves to every day. We are going to look after them.

**Senator Mitchell:** Can I go to third round?

**The Chair:** No. We only have about a minute left.

**Senator Dawson:** We are lucky to have you here twice in six months, but we might not see you again for a long time.

[Translation]

I would like you to comment on the CBC report about the situation involving the Prime Minister's protection detail. You have an opportunity to comment here and now, in front of parliamentarians and the cameras.

[English]

**Mr. Paulson:** We did a management review. Someone leaked the management review. The management review was around the management of the Prime Minister's protective detail. The Prime Minister has never been at risk. His security has never been compromised. We have some members who have identified some less-than-ideal management practices. I am not minimizing that, because I do not know. That is why we did the managerial review. That was leaked to the public, and I guess that goes with the territory.

The officer in charge of our protective policing program, Assistant Commissioner Malizia has done a very good job of working with the officer, who is a great officer and has a tremendous history in the protective detail, top drawer. Everybody except his subordinates are fully supportive of him. We need to understand how we can make him a better manager. Good police officers do not always make good managers. They do in my particular case — I say that jokingly.

Les membres doivent savoir, et je l'ai souvent répété, que s'ils sont blessés dans l'exercice de leurs fonctions, la GRC veillera toujours à ce qu'ils reçoivent les soins nécessaires. En ce qui concerne le SSPT, j'ai essayé bien des attaques, comme on dit dans les milieux policiers. Je veux dire en fait que j'ai été beaucoup critiqué. Je fais référence au programme d'aide aux membres et aux employés. Nos membres et nos représentants craignaient qu'on élimine ce programme. Les services de ce programme seront confiés à un programme d'aide aux employés géré par le gouvernement du Canada, auquel ont recours les militaires et les employés de l'ASFC. Je vais maintenir ce système de soutien par les pairs, qui est essentiel pour aider les membres qui sont blessés ou qui présentent des symptômes qui peuvent être attribuables au syndrome de stress post-traumatique.

Je ne veux absolument pas qu'on pense que ces initiatives entraîneront une réduction des avantages, d'autant plus que nos membres s'exposent volontairement tous les jours à des risques. Nous allons continuer de leur offrir les mêmes services.

**Le sénateur Mitchell :** Puis-je passer à la troisième série de questions?

**La présidente :** Non. Il reste seulement une minute environ.

**Le sénateur Dawson :** Nous avons de la chance de vous accueillir deux fois en six mois, mais nous risquons de ne pas vous revoir avant longtemps.

[Français]

J'aimerais entendre vos commentaires suite au reportage de Radio-Canada au sujet des incidents concernant la protection du premier ministre. Vous avez l'opportunité de commenter devant les parlementaires et les caméras.

[Traduction]

**M. Paulson :** Nous avons effectué un examen des pratiques de gestion. Quelqu'un a rendu public le document portant sur cet examen. Il s'agissait d'un examen de la gestion du peloton de protection du premier ministre. Le premier ministre n'a jamais été exposé à un risque et sa sécurité n'a jamais été compromise. Des membres ont constaté que certaines pratiques de gestion n'étaient pas des plus adéquates, mais je ne suis pas en mesure de le confirmer. C'est pourquoi nous avons procédé à cet examen. Il y a eu une fuite, mais je crois qu'il faut s'attendre à ce genre de choses.

L'agent responsable de notre police de protection, le commissaire adjoint Malizia, a fait du très bon travail. Il a travaillé avec l'agent en question, dont le rendement est excellent et qui possède énormément d'expérience dans le domaine de la protection. Tout le monde, mis à part ses subordonnés, l'appuie entièrement. Nous devons déterminer comment améliorer ses compétences en gestion. Un bon agent de police ne fait pas toujours un bon gestionnaire. Mais ce n'est pas mon cas, bien sûr.

**Senator Dallaire:** I would prefer you using the term “leader” rather than “manager.”

**Mr. Paulson:** Touché, senator.

**The Chair:** Thank you. We very much appreciate it. I know you turned your schedule upside down. Thank you for fulfilling your promise to be here, as you said you would, to shed light for us on this new proposed legislation. We will make you a regular and see you in about four months.

**Mr. Paulson:** Thank you, madam chair.

(The committee adjourned.)

**Le sénateur Dallaire :** Je préférerais que vous utilisiez le terme « leader » plutôt que « gestionnaire ».

**M. Paulson :** Je suis d'accord, monsieur le sénateur.

**La présidente :** Merci. Nous vous sommes très reconnaissants d'avoir comparu devant nous. Je sais que vous avez dû modifier votre horaire pour pouvoir respecter votre promesse de venir nous expliquer ce projet de loi. Nous vous inviterons régulièrement. Nous nous reverrons dans environ quatre mois.

**M. Paulson :** Merci, madame la présidente.

(La séance est levée.)

---

WITNESSES

**Monday, June 11, 2012**

*National Defence:*

Major-General Michael Day, Former Deputy Commander General  
of the NATO Training Mission — Afghanistan (NTM-A).

**Thursday, June 21, 2012**

*Royal Canadian Mounted Police:*

Bob Paulson, Commissioner.

TÉMOINS

**Le lundi 11 juin 2012**

*Défense nationale:*

Major-général Michael Day, ancien général commandant adjoint de  
la Mission de Formation de l'OTAN en Afghanistan (MFO-A).

**Le jeudi 21 juin 2012**

*Gendarmerie royale du Canada:*

Bob Paulson, commissaire.