



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent de la défense nationale

NDDN



NUMÉRO 043



1^{re} SESSION



42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 4 avril 2017

Président

M. Stephen Fuhr

Comité permanent de la défense nationale

Le mardi 4 avril 2017

• (1610)

[Traduction]

Le président (M. Stephen Fuhr (Kelowna—Lake Country, Lib.)): Nous allons maintenant commencer. Je vous remercie de votre patience, et je m'excuse de notre retard. Nous avons assisté à des votes qui ont pris du temps. Puisque nous avons le quorum et que tous les partis sont représentés, je vais commencer sans plus tarder.

Je vous remercie de venir nous parler aujourd'hui de votre nomination au poste de sous-ministre déléguée principale de la Défense nationale. Félicitations. Je crois savoir que vous avez un exposé. Lorsque vous aurez terminé, les membres du Comité aimeraient vous poser quelques questions.

La parole est à vous.

Mme Jody Thomas (sous-ministre déléguée principale, ministre de la Défense nationale): Merci.

Monsieur le président, je suis vraiment honorée d'être ici pour me présenter à vous tous à titre de sous-ministre déléguée principale de la Défense nationale.

Aujourd'hui est mon 17^e jour en poste. Depuis trois semaines, j'ai l'impression de me trouver en terrain nouveau, mais connu. Je suis la fille d'un amiral. Maintenant à la retraite, mon père a été vice-chef d'état-major de la Défense. Mon mari a servi dans la Force régulière et dans la Réserve, et il a été commandant dans la Marine avant d'être libéré pour des raisons médicales. Mon beau-frère, un major-général, est toujours en service.

[Français]

Je suis également officière de la marine. Je me suis enrôlée dans la Réserve pendant mes études secondaires, dans le cadre de ce qui s'appelait à l'époque le Programme d'emploi d'été pour les jeunes.

[Traduction]

J'étais de l'une des premières cohortes de femmes de la Réserve navale à être autorisée à pratiquer un métier propre à la marine. J'ai donc choisi la profession de mécanicienne de moteurs diesel, mais je n'étais pas extraordinaire.

Puis, au début de mes études universitaires, j'ai été acceptée dans un programme de trois ans de formation des officiers. Après avoir obtenu mon diplôme, j'ai formé des aspirants de marine en voie de devenir des officiers des opérations maritimes de surface et sous-marine. Ce sont ces officiers qui commandent, coordonnent et contrôlent les opérations maritimes militaires et qui aident à éclairer la conception, l'acquisition et l'évaluation des navires, des sous-marins et des systèmes navals.

[Français]

Mon expérience m'a beaucoup appris. En fait, j'attribue en grande partie ma résilience à ma période de service auprès de la marine.

[Traduction]

Mon aptitude à comprendre où nous nous situons, notre destination et la voie que nous devons emprunter pour y arriver en toute sécurité est sans équivoque un talent que j'ai acquis dans la Marine. Ces atouts m'ont été des plus utiles dans les différents rôles de gestion et de direction que j'ai tenus dans le secteur public.

J'ai fait ma première incursion dans la fonction publique à titre de chef de la planification organisationnelle et de l'administration pour la région de l'Atlantique, au sein du ministère qui s'appelait alors Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. J'ai ensuite déménagé à l'autre extrémité du pays, où mon mari a été affecté, pour occuper un poste de directrice des opérations à la cale sèche d'Esquimalt, sur la côte Ouest. C'était un endroit très occupé. Cette installation est la seule de la côte Ouest des Amériques qui soit à accès libre et destinée à des utilisateurs multiples. Il s'agit également du plus important chantier de construction et de réparation de navires océaniques sur la côte canadienne du Pacifique, qui accueille de gros navires de partout dans le monde, des navires de croisière et de chargement aux traversiers de la B.C. Ferries et aux navires de guerre de la Marine royale canadienne.

Délaissant le domaine maritime pendant quelques années, je me suis jointe à l'équipe de Passeports Canada en 1995. J'ai alors occupé différents postes, dont celui de gestionnaire du Bureau des passeports de Victoria, de directrice des Opérations de sécurité et de directrice générale de la Sécurité. Mon poste le plus marquant a toutefois été celui de chef de l'exploitation, en plein coeur de la crise des passeports de 2007.

Cette année-là, de nouvelles politiques internationales régissant les voyages ont obligé les Canadiens souhaitant prendre des vols à destination des États-Unis à faire des pieds et des mains pour obtenir un passeport. Le ministère était loin d'être prêt à répondre à cette vague de demandes. En janvier seulement, nous recevions 23 000 demandes de plus par jour comparativement au mois précédent. En mai, l'arriéré atteignait près de 200 000 demandes. Mon travail consistait à rétablir la situation.

Dans les mois qui ont suivi, j'ai entrepris une immense restructuration de la prestation des services dans chaque province et territoire. Nous avons établi de nouvelles procédures. Nous avons mis sur pied un nouveau centre d'impression des passeports et embauché du personnel. Deux ans plus tard, la vérificatrice générale du Canada de l'époque, Sheila Fraser, a déposé un rapport de la situation. Dans son rapport, elle se disait heureuse des mesures considérables que Passeports Canada avait prises pour régler les problèmes. J'en étais heureuse également, et cela demeure l'un des moments marquants de ma carrière.

[Français]

Un autre de ces moments a été mon mandat de commissaire de la Garde côtière canadienne.

[Traduction]

Dans le cadre de mes fonctions, je travaillais quotidiennement auprès des Forces armées. Je suis également honorée d'avoir été la première femme à diriger la Garde côtière canadienne.

De toute évidence, ces deux institutions sont très différentes l'une de l'autre, mais elles ont en commun une composante opérationnelle unique. À titre de chef de la flotte civile du gouvernement, j'encadrerais une organisation qui, tous les jours, sauve 15 vies, répond à 27 situations de recherche et sauvetage, gère 1 233 déplacements de navires, exécute 11 patrouilles de surveillance des pêches, appuie 8 enquêtes scientifiques et 3 missions hydrographiques, surveille 3,5 kilomètres de fond de chenaux de navigation, et contribue au travail de nombreux autres ministères.

J'étais et je demeure extrêmement fière du travail des 5 000 employés de la Garde côtière du Canada.

Sur le plan personnel, je suis également fière d'avoir réussi, pendant mes deux années à la barre de cette organisation, à documenter la nécessité d'un financement accru. J'ai rendu cette organisation plus pertinente pour les collectivités de partout au pays. Mon équipe et moi avons réussi à montrer aux Canadiens le caractère exceptionnel de l'organisation, même en rationalisant nos opérations, en renouvelant notre flotte et en explorant des moyens d'offrir plus efficacement notre gamme de services essentiels et cruciaux.

Un autre des défis importants que je devais relever à la Garde côtière consistait à gérer les incidences psychologiques des opérations. Je me souviens d'un moment particulièrement éprouvant à l'époque où j'étais sous-commissaire des Opérations. Comme vous vous en souvenez peut-être, un hélicoptère de la Garde côtière s'est écrasé en Arctique il y a quatre ans, emportant les trois personnes à bord.

• (1615)

Cet incident a touché tout le monde à l'agence. Il a également mis en lumière, pour moi, l'importance de nous assurer du bien-être mental et physique de nos employés, dont plusieurs doivent affronter des situations difficiles au travail et sont témoins des pires scénarios dans le cadre de leurs fonctions, sans compter que certains vivent également des difficultés à la maison.

C'est pourquoi je défends maintenant la cause de la santé mentale au ministère de la Défense nationale. Je suis consciente de la souffrance qu'éprouvent ceux qui ont perdu des collègues au cours d'une opération. J'ai constaté la dévastation qu'entraîne le suicide chez les familles et les proches. Je suis en mesure de confirmer que les initiatives telles que la campagne locale Do it For Daron, dans la ville, peuvent vraiment changer la vie des gens.

Ma responsabilité première est toutefois d'aider le ministère de la Défense nationale à relever les quatre grands défis qui l'attendent: d'abord, son énorme programme de mise en oeuvre; ensuite, la mise en application rapide et entière de la nouvelle politique en matière de défense, lorsqu'elle sera lancée; puis, l'utilisation rigoureuse, judicieuse et stratégique de l'argent des contribuables canadiens; enfin, la réduction du fossé qui s'est creusé entre les Forces armées canadiennes et Anciens combattants Canada.

Je crois que je suis en bonne position pour remplir cette mission. Je comprends la structure du ministère et des Forces armées canadiennes. Je possède une vaste expérience de l'équilibre entre prestation des services et sécurité, et je travaille avec d'excellents conseillers internes qui continuent de me fournir des bases solides pour régler ces questions.

Je me réjouis à la perspective d'aborder ces enjeux et de bâtir un ministère au service des soldats, des marins, du personnel aérien, des familles des militaires et des Canadiens de partout au pays.

Je vous remercie de votre temps, et je serai heureuse de répondre à toutes vos questions.

Le président: Je vous remercie de votre exposé, ainsi que de toutes les années que vous avez passées à servir le public dans toutes sortes de fonctions.

Je vais maintenant laisser la parole à Mark Gerretsen, qui ouvrira la période de questions.

M. Mark Gerretsen (Kingston et les Îles, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président. Je vous remercie d'être venue nous voir aujourd'hui.

Vous avez dit ce qui suit dans votre exposé: « Mon aptitude à comprendre où nous nous situons, notre destination et la voie que nous devons emprunter pour y arriver en toute sécurité est sans équivoque un talent que j'ai acquis dans la Marine. » Par conséquent, où nous situons-nous, et quelle est notre destination?

Mme Jody Thomas: C'est bel et bien une stratégie que j'employais lorsque j'étais à la Garde côtière. Pour l'instant, nous concentrons plutôt nos efforts à la prestation des services qui sont déjà prévus pour l'année à venir. Ce que nous devons faire, c'est nous inspirer de la façon dont la Garde côtière a mis en oeuvre un certain nombre de grandes initiatives, la plus récente étant le Plan de protection des océans. Dans le milieu de la défense, nous parlerons plutôt du renouvellement de la défense et de l'examen de la politique de défense, lorsqu'il sera lancé. Pour l'instant, nous mettons l'accent sur la façon de veiller à ce que les tâches quotidiennes soient accomplies au sein du ministère de la Défense, à mesure que les grandes initiatives progressent.

M. Mark Gerretsen: Vous avez également dit qu'il faut le faire en toute sécurité. Pourriez-vous nous parler de ce volet, et plus particulièrement de vos expériences qui viennent confirmer que vous êtes en mesure de le faire?

Mme Jody Thomas: La sécurité comporte de nombreuses facettes. Lorsque j'étais dans l'armée, il fallait bien sûr veiller à la sécurité du navire et de l'équipage. Dans une organisation comme la Garde côtière, lorsque nous assumions de nouvelles tâches, il fallait s'assurer que les employés aient accès à la formation, aux infrastructures et aux navires dont ils avaient besoin. Nous devions pouvoir mettre en oeuvre de nouvelles initiatives sans qu'il n'y ait de répercussions ni sur notre personnel ni sur la prestation de services au quotidien. C'est exactement la même chose au sein du ministère de la Défense.

M. Mark Gerretsen: Nous avons beaucoup parlé du rôle de notre Garde côtière par rapport aux rôles similaires qu'assument les gardes côtières d'autres pays, comme les États-Unis. L'une des différences majeures entre la nôtre et celles d'ailleurs est que nos officiers ne sont pas armés. Qu'en pensez-vous?

Mme Jody Thomas: C'est une question fort intéressante, et je vous en remercie. Elle nous était souvent posée lorsque j'étais à la Garde côtière. Je ne suis plus en poste, mais on me l'a souvent demandé à l'époque où j'étais commissaire. Ce qui est intéressant à propos des gardes côtières, c'est qu'il existe autant de modèles différents qu'il y a de gardes côtières. Dans le cas de la Marine, ces organisations se ressemblent et ont toutes des fonctions, des structures et des mandats très similaires.

En revanche, il existe toutes sortes de gardes côtières. Celle des États-Unis se trouve à une extrémité. Elle ressemble beaucoup à une marine. En fait, bien des gens considèrent qu'elle est la cinquième marine en importance au monde. De son côté, la Garde côtière canadienne se retrouve quelque part entre celle des États-Unis et, par exemple, celle de Sa Majesté au Royaume-Uni, qui ne possède aucun navire. Cette organisation gère le mouvement des navires et coordonne les activités de recherche et de sauvetage, mais elle n'intervient pas directement. Nous nous trouvons donc entre ces deux pôles.

Nous possédons deux navires armés. Le Cygnus et le Cowley sont armés pour la surveillance des pêches. Nos grands navires, comme les brise-glaces, sont équipés pour porter des armes, mais ils n'en possèdent pas.

Il est possible de se pencher sur le rôle et la fonction de la Garde côtière. Pour cette organisation, nous avons peut-être davantage besoin d'une force constabulaire que d'une autorité militaire. C'est donc un écart considérable par rapport à ce qui se passe sur les eaux canadiennes, dans la limite des 200 milles.

• (1620)

M. Mark Gerretsen: Votre expérience au sein de la Garde côtière apporte assurément un angle intéressant, surtout à ce sujet, sur lequel nous tournons beaucoup autour du pot puisque la question survient malencontreusement dans d'autres conversations.

Je vous remercie de votre réponse, mais j'essaie de savoir si vous trouvez que notre modèle est convenable pour assurer notre défense, lorsqu'il est question de défendre le Canada...

Mme Jody Thomas: Je pense que notre modèle...

M. Mark Gerretsen: Veuillez m'excuser, mais je parle précisément du fait que nos navires sont conçus pour porter des armes, mais qu'ils n'en possèdent pas.

Mme Jody Thomas: Je pense que l'installation d'armes sur un navire est l'élément le moins important du problème, si vous souhaitez changer la fonction de la Garde côtière. Il s'agit d'un organisme civil qui ne possède aucune culture d'entraînement militaire, de règles d'engagement et ainsi de suite. Or, ces choses sont essentielles à une organisation militaire pour que chacun sache quoi faire en présence d'une menace.

Je pense que la Garde côtière joue un rôle déterminant sur les eaux. Elle s'associe aux forces armées, à la GRC et à l'Agence des services frontaliers du Canada, ou ASFC, à plusieurs égards pour assurer la sûreté, la sécurité et la souveraineté du Canada.

Il est vrai que la Garde côtière est très présente dans l'Arctique. Elle y envoie chaque année six brise-glaces qui doivent faire toutes sortes de choses, notamment des activités de recherche et de sauvetage, des interventions environnementales et du déglacage pour le ravitaillement. Elle assure également une présence importante afin de revendiquer notre souveraineté. Là-bas, ces navires rouges et blancs veulent dire quelque chose.

Pour ce qui est de ce qu'il faut faire aujourd'hui, je pense que le modèle de la Garde côtière est convenable. Je ne crois toutefois pas que les modèles sont immuables. Je pense qu'il faudra toujours se demander de quoi le pays a besoin et qui est le mieux placé pour fournir le service. Je pense que la Garde côtière pourrait un jour assumer un rôle plus actif, mais pour l'instant, je crois que le modèle fonctionne bien.

M. Mark Gerretsen: Je vous remercie.

S'il me reste du temps, je vais le partager avec Mme Alleslev.

Le président: Il vous reste une minute et 20 secondes pour une question et une réponse.

Mme Leona Alleslev (Aurora—Oak Ridges—Richmond Hill, Lib.): Je vous remercie encore une fois de tout ce que vous avez fait. Je suis ravie que vous occupiez ce nouveau poste.

Pour commencer, j'aimerais vous poser une question intéressante. J'aimerais comprendre quel est selon vous le rôle des parlementaires, et plus particulièrement de notre Comité de la défense nationale, et quelle est leur relation avec le ministère de la Défense nationale.

Mme Jody Thomas: Je pense que le rôle des parlementaires est assez clair au sein d'une démocratie. Vous avez pour rôle de représenter les enjeux des électeurs à la Chambre des communes et d'assurer le respect de la démocratie au pays.

Quant à votre comité, j'ai souvent témoigné devant le Comité des pêches lorsque j'étais à la Garde côtière. Vous avez pour rôle de contester les décisions qui sont prises, de poser des questions et de vous assurer que vous et l'ensemble des Canadiens compreniez ce qui se passe au sein du ministère. Vous pouvez ensuite évaluer nos opérations, vérifier si nous utilisons efficacement les deniers publics, si nous sommes de bons gestionnaires des fonds publics, et si nous assumons nos responsabilités en appliquant bien les politiques gouvernementales. Je pense que ces rôles sont vastes et essentiels.

Mme Leona Alleslev: Pour ce qui est de votre nomination...

Le président: Votre temps est écoulé.

Mme Leona Alleslev: Bien. Je vous remercie.

Le président: Je vais maintenant laisser la parole à M. Paul-Hus.

[Français]

M. Pierre Paul-Hus (Charlesbourg—Haute-Saint-Charles, PCC): Merci, monsieur le président.

Bonjour.

Dans vos notes d'allocation, vous mentionnez que votre beau-frère, un major-général, est toujours en poste.

Qui est votre beau-frère?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: Il est un major-général en poste à Colorado Springs.

M. Pierre Paul-Hus: Quel est son nom?

Mme Jody Thomas: Chris Coates...

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: D'accord, merci.

Vous parlez aussi du travail qu'il y a à faire concernant la relation entre les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada. Il y a un problème de transfert.

Avez-vous déjà une solution à nous proposer à ce sujet, aujourd'hui?

• (1625)

Mme Jody Thomas: Je vous remercie de la question.

[Traduction]

Je ne peux pas répondre aujourd'hui par l'affirmative. Je n'ai aucune solution à proposer. Je suis au ministère de la Défense nationale depuis 17 jours seulement, et j'ai consacré 10 d'entre eux à cet enjeu.

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: Vous en parlez dans vos notes. C'est donc un enjeu important pour vous.

N'avez-vous pas déjà une piste de solution? Autrement, j'imagine que vous avez l'intention de chercher des solutions pour tenter de régler ce problème, n'est-ce pas?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: Je vais certainement essayer de trouver des solutions. Le problème est fort complexe. Après seulement 17 jours, il serait inapproprié d'affirmer que j'ai trouvé la solution à laquelle les deux ministères travaillent depuis longtemps.

J'ai parlé au sous-ministre Natynczyk du travail que nous allons accomplir ensemble. J'ai rencontré le chef d'état-major du ministre, et j'ai été mise au courant d'un certain nombre d'enjeux. Je travaille très étroitement avec le vice-chef d'état-major de la Défense par intérim, ainsi qu'avec le chef du personnel militaire sur l'éventail des questions qui doivent être examinées, étant donné que le problème ne comporte pas qu'une seule facette. Je pense qu'il faut se pencher sur un certain nombre d'éléments qui doivent être amalgamés pour que le militaire reçoive essentiellement des services complets et continus entre le recrutement et la tombe, comme le dirait le chef d'état-major de la Défense.

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: D'accord.

Vous avez fait une belle carrière et occupé différents postes. Vous avez été membre des Forces canadiennes, à l'époque. Vous avez aussi été commissaire de la Garde côtière canadienne.

À titre de sous-ministre déléguée principale de la Défense nationale, comment voyez-vous le travail de l'ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes et celui de l'ombudsman des vétérans? À votre avis, quel est le rôle de ces personnes? Est-ce un rôle important?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: Je vous remercie de votre question.

Je pense que le rôle de l'ombudsman est essentiel. Il faut un canal par lequel les employés et les membres des forces armées puissent faire connaître leurs problèmes et leurs inquiétudes.

Depuis que je suis là, j'ai lu plusieurs de ses rapports. Ils me semblent très utiles. Ils peuvent servir à fonder les décisions du ministre; celles aussi du chef d'état-major de la Défense et du sous-ministre pour élaborer des programmes. Il rend d'inestimables services. Les deux ombudsmans, effectivement, jouent un rôle vraiment essentiel dans la prise de décisions.

[Français]

M. Pierre Paul-Hus: Selon vous, ces personnes devraient-elles exercer leur rôle de façon vraiment indépendante du ministère, de sorte que leur travail soit plus facile à accomplir?

[Traduction]

Mme Jody Thomas: Je sais que [Note de la rédaction: difficultés techniques], particulièrement aujourd'hui. Absolument rien n'entrave l'indépendance de l'ombudsman. La Loi sur la gestion des finances publiques touche tous ceux qui travaillent dans l'administration fédérale. Les budgets de tous sont contrôlés pour en assurer le respect, mais on ne lui a jamais refusé de déplacement, aucune de ses études n'a subi d'ingérence, parce qu'il existe un rapport hiérarchique pour le budget et que lui, il possède des pouvoirs délégués. Il lui est loisible de dépenser l'argent qui lui est alloué, son budget, comme il

le juge bon, dans le respect de la loi en question. Ça n'entrave pas son indépendance.

M. James Bezan (Selkirk—Interlake—Eastman, PCC): J'ai combien de temps, monsieur le président?

Le président: À peu près deux minutes et demie. Allez-y.

M. James Bezan: Merci.

Toutes mes félicitations pour votre nomination. Je suis heureux de vous rencontrer dans votre nouveau rôle.

Quel était votre grade dans la marine?

Mme Jody Thomas: J'avais très peu d'expérience. J'étais lieutenant.

M. James Bezan: Êtes-vous toujours réserviste?

Mme Jody Thomas: Non. Je suis toujours officier, mais, avec un emploi à temps plein, un mari en mer et deux bébés, il fallait choisir.

M. James Bezan: D'accord. Je craignais, si vous étiez appelée sous les drapeaux, un conflit d'intérêts avec votre poste de gestionnaire principale à la Défense nationale.

Mme Jody Thomas: Je pense que, si j'étais toujours en service actif, mon emploi actuel m'obligerait à y mettre fin.

M. James Bezan: Vous avez dit que l'une de vos principales tâches, maintenant, est de produire la nouvelle politique de défense. C'est pour quand, sa présentation aux Canadiens?

Mme Jody Thomas: J'ignore à quelle date. Impossible d'en dire plus. Mon travail de sous-ministre déléguée principale est de mettre en oeuvre de grandes initiatives. C'en serait une. Nous cherchons d'abord comment nous y prendre, mais je n'ai pas de date en tête.

M. James Bezan: À part la politique de défense, quelles autres grandes initiatives se trouvent dans vos cartons ou avez-vous mises en chantier?

Mme Jody Thomas: Je travaillerai au dossier de l'approvisionnement, plus particulièrement celui de la stratégie nationale de construction navale; au processus de renouvellement de la Défense pour dénicher des économies à faire au ministère et réaffecter l'argent des priorités inférieures aux priorités supérieures; au dossier des anciens combattants. Je serai aussi chargée du dossier des sciences, de la technologie et de l'innovation à la Défense.

● (1630)

M. James Bezan: Dans le dossier des anciens combattants, nous venons de parler de l'ombudsman et du désir de M. Wallbourne de posséder plus d'indépendance, grâce à une loi qui la lui donnerait directement. Il a aussi lancé d'excellentes idées sur l'aide à accorder, pendant la transition de leur dossier aux Anciens Combattants, aux membres libérés pour des raisons médicales.

Avez-vous pu étudier ses rapports et veiller à la mise en oeuvre de ces recommandations? Elles m'ont semblé préconiser très simplement que le médecin général impute, le cas échéant, les blessures au service, puis qu'on établisse les bons montants des pensions et prestations.

Mme Jody Thomas: Merci. J'ai effectivement lu le rapport, que j'ai trouvé très intéressant.

À compter de la semaine prochaine, je rencontre des fonctionnaires des Anciens Combattants, à l'initiative du sous-ministre Natynczyk. Nous avons une description détaillée des recommandations formulées, de la teneur du plan du chef du personnel militaire pour cette transition et du recrutement total jusqu'à la fin du plan de prestation de services prévu dans les forces, pour voir ce qui converge.

Le tableau de synthèse n'est pas complet. Quand il le sera, les doublons, les mêmes recommandations, mais formulées différemment, nous sauteront aux yeux, et ça suffira pour couvrir tous les angles. C'est un travail à venir, mais je ne viens que de m'y mettre. Je n'ai pas encore bénéficié de l'appart de tous, dans les forces, pour ce dossier.

M. James Bezan: Je vous demande seulement de ne pas perdre de vue l'élément humain.

Mme Jody Thomas: Bien sûr. Absolument.

Le président: Monsieur Garrison.

M. Randall Garrison (Esquimalt—Saanich—Sooke, NPD): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie d'être avec nous. Je vous félicite pour votre nomination. Je suis toujours heureux de rencontrer quelqu'un qui a passé beaucoup de temps dans ma circonscription.

Mme Jody Thomas: Je suis de Victoria.

M. Randall Garrison: Exactement. Je pense qu'il est très utile d'avoir quelqu'un qui est passé par la cale sèche, qui comprend les rapports entre les chantiers navals, la cale sèche et la base qui les dessert. Mais j'ai des questions sur la nature exacte de votre emploi.

Je crois que vous possédez les qualités requises. Mais l'organigramme montre que le sous-ministre chapeaute un sous-ministre délégué principal, un sous-ministre délégué, cinq sous-ministres, directement, plus quatre sous-ministres adjoints qui relèvent normalement, je crois, du vice-chef d'état-major de la Défense ou du chef d'état-major de la Défense et du sous-ministre. Ça fait beaucoup de personnes qui y mettent leur grain de sel.

Vous avez dit que vos responsabilités de sous-ministre déléguée principale étaient de mettre en oeuvre de grandes initiatives. S'agit-il d'assurer une surveillance générale? Ça ne semble pas une responsabilité hiérarchique. Beaucoup d'autres sous-ministres adjoints semblent posséder des responsabilités hiérarchiques très précises. Pouvez-vous en dire un peu plus sur ce que ça signifie d'être chargé de la mise en oeuvre?

Mme Jody Thomas: Dans la plupart des ministères, les sous-ministres délégués sont jumelés au sous-ministre qu'ils suivent comme leur ombre, à qui ils obéissent en tout. La Défense est un ministère gigantesque. Le sous-ministre et moi avons examiné les sous-ministres adjoints, les directions générales et certains dossiers du ministère. Le sous-ministre adjoint au matériel, par exemple, relèvera directement de moi. J'exercerai l'autorité hiérarchique, l'autorité quotidienne sur certains sous-ministres adjoints du ministère, puis un rôle élargi dans la mise en oeuvre des grandes initiatives du ministère. Je le fais pour le compte du sous-ministre.

M. Randall Garrison: Alors qui relèvera directement de votre autorité?

Mme Jody Thomas: Je devrais avoir sous la main le document qui le dit.

M. Randall Garrison: Je sais que vous êtes fraîche arrivée dans votre poste, mais je pense qu'il est très important, pour ces initiatives...

Mme Jody Thomas: J'ai ce sous-ministre en question, au matériel. Ça comprend l'approvisionnement, les sciences et de la technologie, les ressources humaines, les ressources humaines civiles, directement sous mon autorité. Et je travaillerai avec le vice-chef d'état-major à un certain nombre de dossiers où il exerce le rôle, essentiellement, de chef des opérations du ministère. Je collaborerai avec lui à la mise en oeuvre d'un certain nombre d'initiatives.

M. Randall Garrison: Très bien.

Vous dites que l'une des priorités est l'utilisation judicieuse et stratégique de l'argent des contribuables. L'une des principales doléances de la base, dans ma circonscription, concerne ce mantra répété depuis 10 ans, c'est-à-dire en faire de plus en plus avec moins de dollars indexés. Les augmentations modestes du budget n'ont pas réussi à se maintenir au niveau de l'inflation dite militaire, beaucoup plus forte. Ainsi, le chef d'état-major de la Défense vient de promettre la cessation de tout travail non essentiel. En matière de défense, qu'est-ce que ça veut dire? Je me le demande souvent. Je doute qu'il s'y fasse beaucoup de travail non essentiel. Mais comment nos militaires feront-ils pour se maintenir au rythme accéléré des opérations d'outre-mer avec moins de dollars indexés à dépenser?

• (1635)

Mme Jody Thomas: Le renouvellement de la Défense, le renouvellement de notre politique, bien sûr, en sera un aspect quand il sera mis en oeuvre, je l'espère.

M. Randall Garrison: Mais, habituellement, ça procède par addition plutôt que par soustraction.

Mme Jody Thomas: On espère un financement stable des forces. En en faisant davantage avec moins et en nous débarrassant des initiatives peu prioritaires, je pense qu'il nous incombe à nous, les gestionnaires du ministère, de constamment revoir ce qui se fait. Je pense que nous en faisons beaucoup parce que ça toujours été fait de cette façon. Nous avons toujours financé une certaine initiative. Nous n'évaluons plus l'efficacité ou le besoin de cette initiative. Il s'est fait beaucoup de travail à la Défense pour examiner seulement ces aspects, mais ça peut toujours être fait. Le modèle du secteur privé peut s'appliquer chaque année à la tranche inférieure de 20 % des dépenses, en s'assurant que ces postes restent nécessaires et en réaffectant à l'interne cet argent à des postes de priorité supérieure. J'ai dû le faire dans la Garde côtière et à Passeport Canada. Je pense que ça fait simplement partie de la gestion des fonds.

M. Randall Garrison: De plus en plus on dit craindre que ça signifie de reporter à plus tard la formation et l'entretien, de remettre les tâches au lendemain, ce qui finit par paralyser l'organisation. C'est ce qu'on entend sur le terrain: de toujours remettre les tâches au lendemain, ce qui, en fin de compte, rendra tout travail impossible.

Mme Jody Thomas: C'était certainement vrai dans la Garde côtière. Par suite de compressions budgétaires, il fallait maintenir les navires en mer, ce qui a obligé à réduire la formation, tandis que la maintenance se ravalait au niveau réglementaire. Il n'y avait plus de maintenance préventive dans la flotte ni dans nos infrastructures terrestres, lesquelles étaient immenses. Je n'ai pas encore les détails pour la Défense, mais c'est une tendance partout dans l'administration fédérale. En comprimant les dépenses de fonctionnement, on fait des prélèvements dans certaines dépenses faciles à reporter, pour que le travail de première ligne se poursuive. C'est en partie ce à quoi nous assistons.

M. Randall Garrison: Ça finit par entraver la première ligne.

Mme Jody Thomas: Effectivement. Ça commençait à se faire sentir dans la Garde côtière, alors que, par exemple, les brise-glaces prenaient de l'âge.

Le président: Madame Alleslev.

Mme Leona Alleslev: Merci beaucoup. Je veux savoir ce que vous considérez comme les trois premières difficultés que pose l'approvisionnement en matière de défense, parce qu'elles nous donneront beaucoup de plaisir.

Mme Jody Thomas: Effectivement. La principale difficulté, c'est de partir du bon pied. Je pense que le ministère de la Défense et la Garde côtière y ont fait des progrès énormes.

Je pense qu'il faut d'abord comprendre vraiment ses besoins. À quoi, par exemple, peut servir cette pièce d'équipement? Pourquoi en a-t-on besoin pour telle tâche? Comment s'assurer qu'on achète la bonne pièce?

Ensuite, ça dépend de la capacité industrielle. En construction navale, ça signifie des chantiers navals disponibles, modernes, capables de construire des navires.

Il faut aussi comprendre les coûts de ce qu'on essaie d'acquérir: la budgétisation, l'estimation des coûts sont des éléments importants. Ça été un problème difficile à résoudre pour les ministères et je pense que, sur ce point, de très grands progrès ont été réalisés.

Enfin, il faut bien superviser les opérations, mais pour éviter les excès. On veut éviter d'être empêtré dans la paperasse, mais on veut savoir comment l'argent est dépensé et comment se déroule l'approvisionnement.

Ça fait quatre difficultés et non trois, mais je pense que ça s'améliore.

Mme Leona Alleslev: Quel système de paramètres utilisez-vous pour évaluer l'efficacité et le rendement et, bien sûr, améliorer le système d'approvisionnement?

Mme Jody Thomas: J'entre à peine dans les détails du système utilisé à la Défense. Je peux vous donner l'exemple de la Garde côtière, qui est très semblable.

Nous utilisons des paramètres établis par des tiers pour mesurer l'efficacité des chantiers navals. Nous la surveillons beaucoup. Nous demandons, par exemple, quelle doit être la productivité horaire du chantier pour assurer une livraison à temps des navires sans dépassement du budget?

Nous surveillons la productivité. Nous formons un comité de surveillance de la construction navale, notamment, au niveau des sous-ministres, qui se réunit mensuellement. Comme vous le savez, un comité du cabinet examine l'approvisionnement en matière de défense.

C'est donc de la surveillance par un tiers. Les chantiers font l'objet d'une gestion interne, qui surveille ce qui s'y déroule. Nos liens avec les chantiers navals, qui n'existaient pas dans le passé, sont très étroits. Nous sommes présents dans le chantier, nous gérons, nous mesurons ce qui s'y fait, nous parlons aux dirigeants, nous discutons très franchement des complications qui surviennent.

•(1640)

Mme Leona Alleslev: Ça concerne essentiellement l'efficacité de l'entrepreneur. Ça ne dit rien, nécessairement, du rendement du processus global d'approvisionnement et de ce qui en ressort. Le sous-traitant ou l'exécutant n'y constituent qu'un élément parmi tant d'autres.

Avez-vous une idée du paramètre du rendement global? Comment s'assurer que, en fin de compte, les militaires atteignent la capacité

qu'ils méritent et dont ils ont besoin dans le cadre du budget et des échéanciers? Comment s'assurer d'atteindre les objectifs du Canada dans l'industrie de la défense, dans le transfert de technologies et ce genre d'activités? Je parle de tout le contexte de l'approvisionnement. Quel genre de paramètres de rendement envisagez-vous pour la modernisation des approvisionnements?

Mme Jody Thomas: À la Défense, deux séances d'information ont porté sur l'assurance du rapport qualité-prix, sur le rendement de l'approvisionnement, le rendement de l'équipement qui se trouve déjà dans le système pour assurer une maintenance ininterrompue, la disponibilité de l'équipement qui sera prêt à utiliser par les forces armées. Des outils très perfectionnés permettent de mesurer ce qui est en réarmement, ce qui est disponible et ce qui ne l'est pas pour les commandants de l'armée, de l'armée de l'air et de la Marine royale du Canada, pour assurer la disponibilité opérationnelle.

Je ne suis pas encore prête à formuler des observations sur le contexte général de l'approvisionnement militaire, la capacité industrielle à une grande échelle, le transfert de technologies, ce dont vous avez parlé, et l'innovation. Dans six mois, peut-être. C'est une tâche colossale. Le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique est très engagé. Les avantages techniques industriels sont un élément important de tout approvisionnement. Un approvisionnement d'envergure doit assurer le retour au Canada de connaissances et d'investissements. C'est un incitatif important. Il semble très efficace. Ainsi, la séance d'information qui a fait le point sur, par exemple, le navire hauturier de science halieutique ou les patrouilleurs hauturiers de l'Arctique qu'on construit à Halifax, a permis de nous faire constater les investissements qui, partout au Canada, font suite aux contrats de sous-traitance. Déjà, on peut constater les avantages financiers. Quant aux avantages techniques et au transfert de connaissances, c'est une industrie naissante, promise à la croissance.

Mme Leona Alleslev: Fantastique!

Pouvez-vous nous renseigner sur le soutien en service; sur la façon dont on pourrait insister sur elle? Dans le processus d'approvisionnement, évaluez-vous aussi la conception pour le cycle de vie plutôt que la simple conception comme fin en soi et remettez-vous à plus tard les inquiétudes à se faire pour le soutien en service?

Mme Jody Thomas: Vous savez que la Défense a changé ses méthodes. L'estimation des coûts et le cycle de conception doivent comprendre le soutien en service pour tous les approvisionnements importants, pour éviter de se retrouver dans la situation où, simplement, on omet la maintenance réglementaire et la maintenance minimale garantissant un équipement toujours fonctionnel.

Encore une fois, j'en ai beaucoup à apprendre, mais je sais qu'il existe trois lignes de maintenance pour les navires des forces armées, ceux de la marine: la première relève de l'équipage; la deuxième, de la base, aux installations de maintenance de la flotte; la troisième, de l'industrie. Ce processus intégré assure la plus grande longévité possible en bon état de marche aux navires et à tout l'équipement.

Mme Leona Alleslev: Je sais que vous n'êtes probablement pas liée aux paramètres de rendement, mais encore une fois, j'aimerais que vous me parliez davantage des contrats axés sur le rendement et de votre avis sur l'efficacité du ministère relativement à ces contrats dans le cadre des contrats de soutien en service.

Mme Jody Thomas: Je n'ai aucun détail à cet égard en ce moment.

Mme Leona Alleslev: Fantastique.

Je vous souhaite beaucoup de succès. Merci.

Le président: Monsieur Spengemann.

M. Sven Spengemann (Mississauga—Lakeshore, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Madame Thomas, merci d'être ici aujourd'hui. Je vous remercie également de votre service.

J'aimerais commencer par une question assez générale, mais je veux la lier aux programmes mis en oeuvre dans le domaine de l'approvisionnement, par exemple la Stratégie nationale de construction navale.

À votre avis, que devraient savoir les Canadiens au sujet des forces armées? Où sont les lacunes en matière de communication et de sensibilisation? Vous pouvez élargir le contexte autant que vous le jugez nécessaire dans votre réponse à cette question. Je tente de déterminer ce dont nous avons besoin pour mieux nous préparer à la mise en oeuvre d'importants programmes comme la Stratégie nationale de construction navale et le soutien public pour ces programmes.

• (1645)

Mme Jody Thomas: C'est une question difficile, car j'ai toujours été bien informée au sujet des Forces armées canadiennes depuis l'enfance. Cela fait tout simplement partie de moi.

Je crois que certains segments de la population ne comprennent pas toujours bien l'importance vitale des Forces armées canadiennes pour notre pays. Je crois que si une personne vit dans une collectivité côtière ou près d'une grande base, ou si une personne a reçu de l'aide humanitaire des Forces armées canadiennes au pays, elle comprend cette importance. Elle peut la voir à l'oeuvre. Toutefois, je crois qu'on ne comprend pas bien le rôle du Canada dans le monde et le rôle d'organe exécutif des politiques et de l'intention du gouvernement que jouent les forces armées. Mais je crois que les gens sont de plus en plus sensibilisés à cet égard. Je pense que la population canadienne apprécie maintenant les forces armées comme elle ne l'a probablement pas fait depuis la Deuxième Guerre mondiale. On peut observer que les gens sont reconnaissants envers les militaires pour leur service, et je crois que c'est extraordinaire. Je crois que la sensibilisation des Canadiens au sujet des Forces armées canadiennes représente un cycle perpétuel; il n'a ni début ni fin. Il n'y a aucune campagne qui vise à informer les gens. Il s'agit tout simplement de communications continues au sujet du rôle des Forces armées canadiennes, que ce soit à l'étranger ou à l'échelle nationale et dans les secteurs de la recherche et sauvetage, du soutien communautaire et des retombées économiques d'une base militaire dans une collectivité, ainsi que le travail effectué à l'étranger.

M. Sven Spengemann: Quels sont les principaux facteurs qui vous permettent de conclure que la perception de la population est en train de changer?

Mme Jody Thomas: Lorsque j'étais en service, et lorsque mon père était en service, nous ne recevions pas de remerciements pour notre service lorsque nous étions au centre-ville le jour du Souvenir. Je suis allée au centre-ville chaque année. J'y suis toujours allée, en uniforme ou non. Lorsque j'étais commissaire, les membres de la Garde côtière s'arrêtaient pour me remercier de mon service. C'est extraordinaire.

Lorsque les gens voient une personne en uniforme dans un aéroport, ils la laissent monter à bord de l'avion en premier. C'est extraordinaire, et cela ne se serait pas produit il y a 20 ou 25 ans. Il ne s'agit pas d'une seule chose. Je crois qu'en général, on manifeste

une reconnaissance qui n'existait pas auparavant, et je pense que c'est vraiment une chose positive.

M. Sven Spengemann: C'est une réponse utile. Merci.

J'aimerais maintenant me concentrer davantage sur les ressources humaines au sein des Forces armées canadiennes. Selon vous, quelle est la situation actuelle en ce qui concerne les Canadiens qui envisagent de faire carrière dans les Forces armées canadiennes, dans tous les domaines comme les métiers spécialisés, les sciences, la technologie, l'ingénierie, les mathématiques et le leadership? J'aimerais particulièrement entendre votre avis sur les jeunes femmes. Comment les choses ont-elles changé dans leur cas, et quelles sont les lacunes que vous pourriez aborder directement dans le cadre de votre nouveau rôle, ou que les Forces canadiennes pourraient aborder de façon plus systématique?

Mme Jody Thomas: Eh bien, la première chose qui a changé, c'est que les femmes sont égales dans les Forces armées canadiennes. À mon arrivée dans les Forces, elles ne l'étaient pas. À mes débuts dans les Forces, je participais à un programme d'emploi d'été pour les jeunes. Je n'ai pas les chiffres exacts, mais il y avait 150 jeunes de 17 ans à 19 ans, et on a ensuite invité de 60 à 70 de ces jeunes à se joindre à la Réserve navale à la fin du programme d'été. Dix pour cent pouvaient être des femmes. C'était la façon dont on fonctionnait à l'époque. On nous permettait de faire — et c'était la première année qu'on nous le permettait — seulement trois métiers qui pouvaient mener à des métiers propres à la marine. On jugeait que c'était très aventureux. La Réserve navale le faisait, mais pas la Force régulière et les autres branches de la réserve.

Les choses ont beaucoup changé. Le chef d'état-major de la Défense insiste pour que le nombre de femmes recrutées augmente de 1 % par année. On travaille très fort pour atteindre cet objectif. Encore une fois, il s'agit de se rendre dans les collectivités, les écoles et les groupes de jeunes pour parler aux jeunes d'une carrière dans les forces armées et pour les aider à comprendre le grand nombre de carrières qui leur sont offertes. En effet, lorsque vous entrez dans les forces armées, vous n'avez pas accès à une seule carrière, mais à un large éventail d'occasions et d'expérience, et l'armée a besoin de nombreuses personnes qui ont différentes compétences.

C'est un sujet qui me passionne, et je crois que nous devons parler aux jeunes femmes, en particulier, plus tôt, et non pas seulement lorsqu'elles sont en 12^e année et qu'elles songent à entrer à l'université ou qu'elles tentent de déterminer la carrière qu'elles entameront après l'école secondaire. Nous devons commencer à parler aux enfants lorsqu'ils sont en 8^e année et en 10^e année, lorsqu'ils sont distraits par d'autres choses. Être assis dans une salle de classe n'est pas nécessairement ce qui les inspirera pendant la journée. Nous voulons exposer ces jeunes aux occasions qu'ils peuvent saisir.

J'étais ce type d'enfant, et j'aimais travailler et apprendre des choses. J'ai fréquenté l'université, etc., mais l'occasion d'aller en mer, de faire partie des forces armées, et de passer mes étés dans un milieu de travail totalement différent et un milieu qui m'a aidée pendant toute ma carrière présente, à mon avis, une excellente histoire que les Forces peuvent raconter. Nous devons tout simplement la diffuser davantage.

• (1650)

M. Sven Spengemann: Dans le même ordre d'idées, cela représenterait également une réponse à ma première question. Les gens qui ont participé à un programme d'emploi d'été ou à des programmes similaires et qui n'ont pas choisi une carrière permanente songent aux Forces armées canadiennes d'une façon très différente qu'avant leur entrée dans ces programmes.

Le président: Je dois vous arrêter ici. Vos cinq minutes sont écoulées. Merci.

M. Sven Spengemann: Merci, monsieur le président.

Le président: La parole est maintenant à Mme Gallant.

Mme Cheryl Gallant (Renfrew—Nipissing—Pembroke, PCC): Madame la sous-ministre déléguée principale, je vous remercie de comparaître devant notre comité aujourd'hui.

Dans votre exposé, vous avez précisé que votre mari est un commandant de la Marine libéré pour raisons médicales. Combien de temps s'est-il écoulé entre le jour de sa libération et le jour où il a reçu son premier paiement de pension?

Mme Jody Thomas: Il est officier de réserve, et sa situation est donc complètement différente en ce qui concerne les prestations.

Je serai tout à fait honnête avec vous: il m'a dit qu'il avait subi des retards. Honnêtement, je n'ai pas suffisamment porté attention à cette situation. Il a subi quelques retards. Il devait recevoir un montant forfaitaire, car il était officier de réserve et il avait déjà quitté la Force régulière et transféré sa pension dans un REER.

Mme Cheryl Gallant: D'accord, il s'agissait donc d'un montant forfaitaire. Combien de temps s'est-il écoulé entre le moment où il a quitté l'armée et le moment où il a reçu le montant forfaitaire?

Mme Jody Thomas: Je ne sais pas. Comme je l'ai dit, il s'est écoulé des semaines ou des mois. Non, c'était des mois.

Mme Cheryl Gallant: Étant donné qu'il a été libéré pour raisons médicales et qu'il est le conjoint d'une personne qui a un plan, il pourrait recevoir des prestations supplémentaires. S'il avait droit au remboursement de certaines dépenses ou à des prestations en plus des prestations liées à sa libération pour raisons médicales, combien de temps s'est-il écoulé avant qu'il les reçoive?

Mme Jody Thomas: Étant donné qu'il souffrait d'une condition préexistante, et qu'elle n'était pas liée au service militaire, ses dépenses médicales n'étaient pas payées.

Mme Cheryl Gallant: Très bien. Merci.

En votre qualité de dirigeante de la flotte civile du gouvernement du Canada et de la Garde côtière, vous avez mentionné que ces organismes répondaient à environ 27 cas de recherche et sauvetage chaque jour.

Vous avez observé les défis quotidiens auxquels font face les intervenants de la Garde côtière pour sauver des vies. Selon vous, devrait-on rendre l'installation de systèmes SRL obligatoire sur les petits navires, afin que vous ayez au moins une indication lorsqu'un navire disparaît ou lorsque vous recevez un appel de détresse?

Mme Jody Thomas: Je le crois certainement. La Garde côtière le recommande. Le Bureau de la sécurité nautique appartient à Transports Canada, et ce régime réglementaire relève de ce ministère. Pour un organisme responsable des activités de recherche et sauvetage, tout ce qui peut réduire le temps de recherche est utile, et dans certains cas, c'est essentiel pour trouver une personne en vie.

Tout ce que nous pouvons faire pour veiller à ce que les gens comprennent leurs responsabilités avant d'aller en mer, qu'ils

comprennent les règles et les pratiques en matière de navigation sécuritaire et qu'ils aient l'équipement de sécurité adéquat à bord — y compris un système SRL, des vêtements de flottaison individuels, et des combinaisons d'immersion —, selon la destination et la période de l'année, cela fait toute la différence.

Mme Cheryl Gallant: En moyenne, quelle proportion du temps consacré aux activités de recherche et sauvetage est consacrée à la recherche si l'emplacement est inconnu?

Mme Jody Thomas: Il n'y a pas de réponse unique à cette question. Cela dépend de l'endroit où sont effectuées les recherches, de la façon dont on a communiqué avec nous, et des renseignements fournis à ce moment-là. Si une personne nous appelle en disant qu'elle a des problèmes avec son navire et qu'elle nous précise son emplacement, c'est plus facile.

Nous recevons souvent un appel d'un membre de la famille. Ses proches se trouvent à 40, 50, 60 ou 70 km de la côte, et nous devons aller les chercher. Tous ces éléments ont une incidence sur le temps. En mer, chaque minute compte, et plus nous avons de renseignements, plus nous pouvons intervenir efficacement. Par exemple, on peut évacuer des gens par hélicoptère si on connaît leur emplacement.

• (1655)

Mme Cheryl Gallant: Parlons maintenant des efforts pour combler l'écart entre les Forces armées canadiennes et Anciens Combattants Canada. J'aimerais revenir à ma première question.

On nous a dit que selon l'un des règlements royaux, un militaire libéré de l'armée ne peut pas faire une demande pour obtenir des prestations d'anciens combattants avant de cesser d'être un membre en service des Forces.

Connaissez-vous ce règlement?

Mme Jody Thomas: Je ne sais pas s'il s'agit d'un règlement, mais je sais que c'est la façon dont on fonctionne actuellement, car les efforts en vue de combler cet écart visent à veiller à ce qu'aucun militaire ne soit libéré avant d'être prêt, c'est-à-dire qu'il faut que ses prestations soient en place, que sa famille soit stable et que le militaire soit émotionnellement et physiquement prêt à partir.

S'il s'agit d'un règlement des ORFC, je vais le trouver, mais c'est la pratique actuelle. C'est un élément essentiel des travaux actuels visant à combler l'écart.

Le président: Nous devons nous arrêter ici. Malheureusement, votre temps est écoulé.

Je vais maintenant donner la parole à M. Whalen. Nous vous remercions d'être ici aujourd'hui et nous vous souhaitons la bienvenue à cette réunion du comité de la défense.

Vous avez la parole.

M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.): Merci, monsieur le président.

Madame Thomas, je vous remercie chaleureusement d'être ici. C'est une discussion très intéressante. Vos antécédents semblent convenir parfaitement en cette période de transition vers une nouvelle politique, car l'état-major doit composer avec d'innombrables activités liées à l'approvisionnement et à la revitalisation.

Selon vos antécédents, vous avez activement participé à la gestion d'un changement ou d'une crise au sein du ministère de l'Immigration. Nous aimerions éviter une crise et bien gérer les changements entraînés par l'adoption d'une nouvelle approche liée à la défense, c'est-à-dire la nouvelle politique de défense nationale.

Selon vous, de quels soutiens supplémentaires le ministère aura-t-il besoin pour poursuivre la gestion des anciens protocoles pendant la mise en oeuvre des nouveaux processus et des nouvelles politiques?

Mme Jody Thomas: Je vous remercie d'avoir posé la question.

Je crois que lorsqu'on met en oeuvre un nouveau processus et qu'on doit poursuivre les activités en cours ou continuer d'utiliser les anciens systèmes, il est essentiel d'avoir du chevauchement et du soutien. Nous pouvons utiliser plusieurs méthodes pour mettre en oeuvre un nouveau processus. Nous pouvons former une équipe responsable de rédiger une nouvelle politique et de mettre en oeuvre un nouveau programme, mais je pense qu'il est essentiel de ne pas isoler les gens qui travaillent avec les anciens systèmes du nouveau type de travail.

Au sein du ministère de la Défense, tout comme dans la Garde côtière, si nous adoptons une nouvelle approche, il faut effectuer une transition entre les deux processus. Il faut veiller à ce que cette transition soit harmonieuse, que les gens comprennent et suivent la formation connexe et qu'ils comprennent les attentes à leur égard. Je collaborerai étroitement avec le vice-chef d'état-major de la Défense pour m'assurer que c'est le cas.

Tout dépend du contenu exact de l'Examen de la politique de défense — l'ampleur des changements d'orientation, de l'expansion ou des changements apportés.

M. Nick Whalen: Je suis heureux de voir que ce rôle a été confié à une personne qui possède une certaine expérience en gestion du changement. C'est fantastique.

Il y a autre chose, et cela revient peut-être aux questions de M. Spengemann sur l'augmentation des occasions offertes aux femmes dans l'armée. Je parle d'un rapport de Statistique Canada du 28 novembre 2016 dans lequel on souligne que la sexualisation des comportements généraux en milieu de travail et la discrimination fondée sur le sexe, l'orientation sexuelle ou l'identité de genre, etc., sont beaucoup plus fréquentes — peut-être de six à sept fois plus fréquentes — dans l'armée que dans la population active.

Comment supervisez-vous ou participez-vous aux efforts visant à modifier la culture et à adopter une nouvelle approche pour éliminer la violence sexuelle au sein des Forces armées canadiennes — certainement du côté civil, où le problème était encore plus fréquent que dans la Force régulière?

Mme Jody Thomas: Je vous remercie d'avoir posé la question. C'est un sujet extrêmement important, et je sais que le chef d'état-major de la Défense, le sous-ministre et le ministre prennent cet enjeu extrêmement au sérieux.

J'ai déjà eu plusieurs réunions avec les membres de l'équipe de l'opération Honour, et je leur ai demandé comment ils envisageaient mon rôle. Il s'agit certainement d'un rôle de leadership, ainsi qu'un rôle stratégique pour veiller à ce que des politiques adéquates soient mises en oeuvre pour protéger les femmes, que les voies de communication appropriées soient offertes pour signaler la violence et les comportements inappropriés, et qu'un dialogue continu soit établi avec les hommes et les femmes membres de l'équipe de la Défense et de l'ensemble du ministère pour discuter des comportements appropriés et de ceux qui ne le sont pas. Il s'agit d'un

processus de changement de culture très lent, mais constant, relativement aux attentes.

Le chef d'état-major de la Défense insiste sur le fait que cela doit cesser. Il a déployé de grands efforts en collaboration avec l'équipe de l'opération Honour pour que ce soit le cas. Cependant, on ne peut pas ordonner une telle initiative; il faut collaborer avec les personnes responsables. Il faut faire preuve de leadership, veiller à fournir un environnement sécuritaire et sensibiliser les hommes et les femmes des forces armées sur la question de savoir ce qui ne doit absolument pas être signalé et ce qui représente certainement un comportement inapproprié.

• (1700)

M. Nick Whalen: Madame Thomas, quand j'examine l'organigramme, je ne vois pas clairement quel membre de votre équipe est responsable de la mise en oeuvre de ce programme.

Devrait-il y avoir une personne désignée pour cela? Est-ce que ce devrait figurer dans l'organigramme, pour qu'on sache clairement qui est responsable de la mise en oeuvre du programme de l'équipe de la Défense nationale visant à changer et enrayer la culture de la violence sexualisée?

Mme Jody Thomas: Du côté de l'armée, c'est la contre-amirale Jennifer Bennett, que vous connaissez probablement, qui dirige l'Opération Honour pour les Forces armées canadiennes.

M. Nick Whalen: Et à l'état-major de la Défense?

Mme Jody Thomas: À l'état-major de la Défense, je suis la SMD responsable des RH civiles, et j'en discuterai la semaine prochaine.

M. Nick Whalen: Merci.

Le président: Monsieur Bezan.

M. James Bezan: Je vais laisser Cheryl commencer, pour qu'elle puisse terminer sa série de questions.

Mme Cheryl Gallant: Si l'obligation d'avoir quitté les forces est une pratique plutôt qu'un règlement royal, qu'est-ce qui vous empêche de la modifier pour assurer une transition harmonieuse et que les gens n'aient pas à attendre des mois et des mois afin de recevoir un paiement forfaitaire ou leur tout premier chèque de pension?

Mme Jody Thomas: Comme je l'ai déjà dit, je ne sais pas s'il s'agit d'un règlement ou d'une pratique, donc je devrai vous répondre ultérieurement sur le processus exact. Je sais qu'on travaille actuellement au processus de demande de prestations pour les anciens combattants et à la transition du système de soins de la défense au système de soins d'AAC.

Je ne suis là que depuis trois semaines, et il s'agit d'un dossier très complexe, qui comprend beaucoup d'éléments. Je ne peux pas encore me prononcer sur la nature du problème ni sur sa solution.

Mme Cheryl Gallant: Voyez-vous une raison pourquoi le bureau du médecin-chef?... Je pose la question parce que ce sont les médecins militaires qui voient et traitent les patients, dont beaucoup sont libérés pour des raisons médicales. Ils connaissent l'histoire de la personne et les raisons médicales pour lesquelles elle est libérée. Ne serait-il pas logique que ce soit à eux de déterminer si ces personnes sont admissibles à des prestations médicales des Anciens Combattants, plutôt que de demander aux gens de soumettre leur demande à des personnes qui n'ont absolument aucune compétence médicale et de se battre pour des prestations qui leur ont été promises au cas où ils se blessaient dans le cadre de leurs fonctions?

Mme Jody Thomas: À première vue, oui, ce que vous dites est logique. Je n'ai pas encore parlé avec le médecin-chef de sa position sur cet aspect de la transition. Quand je commencerai à creuser le sujet, c'est le genre de questions que je poserai.

Mme Cheryl Gallant: Merci.

M. James Bezan: Je vais poursuivre à partir d'ici.

Madame Thomas, vous nous avez parlé des différents projets auxquels vous travaillez. Vous semblez travailler avec beaucoup de gens ou devoir faire rapport à beaucoup de personnes. Vous travaillez avec le vice-chef d'état-major de la Défense pour tout ce qui touche la gestion du personnel, les ressources humaines. Vous travaillez avec le sous-ministre adjoint (Matériels), Patrick Finn, à l'élaboration d'une stratégie nationale de construction navale.

Est-ce que cela devient un peu mêlant ou croyez-vous que tout se placera au fur et à mesure que les choses avanceront? Est-il normal que vous deviez faire rapport à autant de personnes différentes?

Mme Jody Thomas: Ce sont elles qui me font rapport.

M. James Bezan: Ce sont elles?

Mme Jody Thomas: Oui. Pat Finn, par exemple, relèvera de moi. Je travaillerai en collaboration avec le vice-chef de l'état-major de la Défense.

Donc non, ce n'est pas quelque chose d'inhabituel à mon niveau hiérarchique.

M. James Bezan: Vous êtes donc même au-dessus de Pat, alors.

Mme Jody Thomas: Oui.

M. James Bezan: Au sujet du processus d'approvisionnement de la Défense nationale et de la stratégie de construction navale, nous venons tout juste de terminer nos audiences sur la disponibilité opérationnelle des forces navales. Nous avons parlé de construction navale. Nous avons entendu les principaux entrepreneurs. Nous avons entendu des représentants d'Irving, de Davie et de Seaspan. Ils s'inquiètent surtout du temps que prend la décision sur la conception du navire de combat de surface, du délai qu'il pourrait y avoir entre la mise hors service du NPEA et le moment où nous commencerons à construire le nouveau navire de combat de surface, ce qui pourrait occasionner des mises à pied pendant 18 mois, peut-être 2 ans.

Avez-vous commencé à vous plonger dans ces dossiers, à réfléchir à la façon dont nous gérons cet entre-deux et la perte d'expertise, particulièrement chez Irving, à Halifax?

• (1705)

Mme Jody Thomas: Quand j'étais commissaire de la Garde côtière, je faisais partie du comité des sous-ministres sur la gouvernance des deux chantiers navals, pour qu'il n'y ait pas de temps mort ou très peu entre les projets de construction. C'est la même chose pour les chantiers navals de Vancouver, entre la construction du navire hauturier de sciences halieutiques et celle du navire hauturier de science océanographique.

Il n'y a pas encore de solution. Les sous-ministres adjoints de Services publics et Approvisionnement Canada, de la Défense, de la Garde côtière, d'ISDE et du Conseil du Trésor cherchent tous très activement à examiner les options. Pouvons-nous devancer certains travaux? À Vancouver, c'est plus facile en raison du nombre de projets de construction. Pourraient-ils prendre d'autres contrats commerciaux dans l'intervalle? Irving pourrait-il construire, comme on en parlait dans les journaux l'autre jour, un autre patrouilleur hauturier pour l'Arctique, qu'il pourrait vendre?

Nous sommes en train d'analyser les coûts et les avantages de chaque option. Je n'ai pas encore vu les conclusions de ces analyses.

Elles sont commencées depuis quelques mois déjà. Nous parlons là de beaucoup d'argent, et les conséquences pourraient être graves si nous nous trompons. Nous n'avons donc pas encore de résultats, mais je peux vous assurer que la question occupe les sous-ministres ayant des responsabilités en matière de construction navale.

Le président: Je vais donner la parole à M. Fisher.

M. Darren Fisher (Dartmouth—Cole Harbour, Lib.): Merci infiniment, monsieur le président.

Je vous remercie infiniment d'être ici.

Je m'intéresse beaucoup à la santé mentale de nos hommes et de nos femmes en service. Vous êtes la championne de la santé mentale au ministère de la Défense nationale. Parlez-moi un peu de ce que vous apportez à la discussion. Croyez-vous qu'il y aurait lieu de changer des choses, de sortir de sentiers battus, ou avez-vous l'impression que ce sera pratiquement le statu quo, à quelques petites différences près?

Mme Jody Thomas: Je pense qu'il y a une énorme occasion à saisir. Je vous remercie de me fournir l'occasion d'en parler. C'est un sujet qui me passionne. Je pense que nous avons là une occasion en or de sortir des sentiers battus. Je pense que la santé mentale englobe tellement de choses que je ne peux pas les résumer rapidement, mais il est essentiel de veiller à ce que les militaires en service et libérés aient accès à de l'aide médicale. C'est plus facile quand une personne fait partie du système que quand elle dépend du système de santé provincial. C'est une question sur laquelle nous nous penchons avec Anciens Combattants Canada et l'équipe.

L'élément fondamental, peu importe qu'on parle d'un civil, d'un jeune à l'école secondaire ou d'un militaire actif au sein des forces armées, consiste à réduire la stigmatisation qui entoure les discussions sur la façon dont on se sent. Les maladies mentales ne sont pas différentes des maladies physiques. Il faut avoir cette conversation.

Je défends farouchement la santé mentale chez les jeunes dans ma vie personnelle. J'appuie l'initiative Do It For Daron. Luke Richardson a été l'entraîneur de hockey de ma fille, donc j'ai pu constater de mes yeux le désespoir et le courage d'une famille frappée par le suicide. Je pense que cette initiative montre bien à quel point il est essentiel de lutter contre la stigmatisation, d'avoir des conversations, de créer un espace sécuritaire où les gens peuvent exprimer leurs sentiments. Puis, en milieu de travail, il faut former les gestionnaires, les superviseurs et les commandants à réagir à cela. Je le répète, c'est la même chose dans la société civile et dans l'armée. Il faut donner des outils aux gens.

Si une personne arrive au travail avec une jambe cassée, nous savons nous en occuper. Si quelqu'un se présente au travail avec un mal de dos et ne peut rien soulever ce jour-là, nous savons comment nous adapter. Si quelqu'un se présente au travail déprimé, aux prises avec des problèmes d'anxiété ou des pensées suicidaires, nous ne savons pas comment réagir, parce que nous n'offrons pas assez d'outils à nos gestionnaires.

J'ai assisté à une séance d'information de l'équipe de personnes très énergiques qui se penche sur la santé mentale au sein du ministère de la Défense nationale. Elle utilise une approche tripartite. Nous avons un agent négociateur principal, et je pense que c'est fondamental. Nous avons un responsable militaire, et nous avons un haut responsable civil, c'est-à-dire moi. Nous ne sortons pas vraiment des sentiers battus. Nous faisons tout ce que nous pouvons pour favoriser cette conversation. Il y a beaucoup de campagnes de sensibilisation. Bell cause pour la cause en est une. Les FC y ont participé très activement l'an dernier. Mais il y a aussi d'autres projets qui se déploient, et ça n'a aucune importance qu'il s'agisse d'un projet national ou d'un plus petit, comme de celui d'un tout petit groupe de travail. Tout ce qui peut fournir à des gens l'occasion de dire: « J'ai un problème et voici comme nous allons le gérer dans le milieu de travail » est important.

Il n'existe pas de pilule magique, pas de solution unique qui fonctionnera pour tout le monde. Il faut donc essayer de comprendre l'éventail des problèmes et donner aux gestionnaires, militaires comme civils, les connaissances, la formation, la compréhension, la compassion et tout ce dont ils ont besoin pour gérer le problème.

• (1710)

M. Darren Fisher: Merci. C'est encourageant. Vous me donnez l'impression que vous pourriez nous en parler encore et encore.

Mme Jody Thomas: Vraiment.

M. Darren Fisher: On dit parfois que rien ne se fera pour nous sans nous. Je vous encourage à faire de la sensibilisation. Il y a 10 ans, 12 ans, 20 ans, je crois que nous avons pour culture de tout garder en dedans et de ne rien dire. Elle est en train de changer. Je le

vois dans ma propre famille. Les gens commencent à parler et à encourager les autres à en parler. Je vous invite donc à sonder toutes les personnes qui souffrent pour recueillir leurs propositions.

Pour ce qui est de l'optimisation des ressources, comme vous n'occupez ce poste que depuis 17 jours, je suis certain que vous n'avez pas encore établi exactement ce que vous voulez faire, mais vous apportez beaucoup d'expérience au ministère.

J'entends beaucoup de gens me dire qu'ils ont l'impression de ne pas être entendus. Ils ont toutes sortes d'idées et de propositions à faire pour gagner en efficacité et optimiser nos ressources; pour simplifier ou améliorer toutes sortes de choses. Je n'ai probablement plus de temps. Là encore, je vous encourage à sonder ces personnes, à aller sur le terrain et à recueillir leurs suggestions. Ce serait probablement une excellente idée que de consulter les gens sur le terrain et de leur demander ce qu'ils pensent ou ce qu'ils feraient s'ils étaient à votre place.

Merci.

Mme Jody Thomas: Merci.

Le président: Je pense que c'est tout pour les questions.

Nous devons discuter des travaux du Comité. Je vous remercie d'être venus vous entretenir avec nous aujourd'hui. Vous avez un curriculum vitae impressionnant, et après cette heure à vous écouter, je n'ai aucun doute que vous réussirez. Je vous souhaite bonne chance à ce nouveau poste.

Nous allons suspendre la séance.

[*La séance se poursuit à huis clos.*]

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>