

[Texte]

qui ont été imposées au ministère de la Défense nationale au cours des dernières années influencent les difficultés du ministère de pouvoir bien gérer ses programmes et toute la question de la Réserve?

Encore hier, on sait qu'il y a eu des coupures assez draconiennes au ministère de la Défense nationale. Vous qui avez été impliqué au moment où ces coupures-là se sont produites, jusqu'à quel point, selon vous, cela peut influencer le travail des planificateurs et le travail de contrôle?

Mr. Kasurak: Certainly a change will preoccupy planners and major budget changes will divert staff resources and cause a reassessment of current plans that do take time.

I think one of the things we're saying, however, is that the lack of a poor structure plan or an overall blueprint has made this task even harder. So without a top-level fundamental plan that then can be adjusted in a fairly easy way, every change is a one-off project. It's true that budget changes and policy changes have made planning more difficult. We think there's still room to improve the ease with which this can be done within the department.

Mr. Hopwood: I think that's a fair assessment. I know that in previous rounds there's been an awful lot of management attention devoted to how we accommodate the next round or the last round of reductions. I don't know if we would be in a position to be able to say, when that critical mass is hit, where you have to rethink your concept or look at a different way of delivering defence. That would probably be something the defence planners are in a better position to do.

I do know that within the department there's an awful lot of effort going on to streamline processes, simplify, delegate, downsize, and reduce overhead relative to sharp end and so on to accommodate this to the extent possible. I think in part the reliance of the reserves is an indication of trying to do almost as much with fewer resources by doing things such as lowering readiness levels and relying more on other, more cost-effective ways of delivering defence capability. The theme we have been going back to over the years has been that without that force structure plan to measure this against, it is really hard to judge when you reach that point.

• 1145

Le vice-président (M. Ferland): Si vous aviez une suggestion à faire au gouvernement, lui recommanderiez-vous de fixer un budget intouchable pour les cinq ou dix prochaines années?

Mr. Hopwood: I don't know if I would be so bold as to talk about an "untouchable" budget, but I would observe that DND's management processes tend to be long in life cycle; that the human resource management process involves, as I indicated at the last meeting, a 20- to 25-year life-cycle of people moving through the ranks in a very complex classification system. The equipment life cycle is quite long. Short-term perturbations in budgeting ricochet through that

[Traduction]

[Traduction]

cuts forced on the National Defense Department in the last few years have an influence on the Department's difficulties to properly manage its programs and the whole question of the Reserve?

Even yesterday, we know that the National Defense Department suffered some drastic cuts. You were part of the process when these cuts took place; to what extent, in your opinion, can this influence the work of the planners and the control of operations?

M. Kasurak: Tout changement préoccupe de toute évidence les planificateurs et lorsque des changements budgétaires sont importants, il faut réaffecter des ressources en personnel et réévaluer les plans en cours, ce qui prend du temps.

Ce que nous disons entre autres, toutefois, c'est que l'absence de projet d'ensemble ou de plan de qualité en ce qui concerne les structures rend la tâche encore plus difficile. Donc, en l'absence d'un plan de base au plus haut niveau susceptible d'être réajusté assez facilement, chaque changement se fait isolément. Il est vrai que les changements apportés au budget et aux politiques rendent la planification plus difficile. Nous considérons pour notre part qu'il reste encore des améliorations à apporter pour que ces ajustements puissent se faire avec plus souplesse au sein du ministère.

M. Hopwood: C'est assez juste à mon avis. Je sais que lors des étapes précédentes, les administrateurs ont passé beaucoup de temps à se demander ce qu'ils allaient faire pour s'adapter à l'étape suivante ou à la dernière étape des coupures. Je ne sais pas s'il faut à un moment donné se dire, lorsque la masse critique est atteinte, qu'il est alors préférable de revoir tout l'ensemble ou d'envisager une façon différente d'administrer la défense. Il est probable que les planificateurs de la défense seraient mieux placés pour le faire.

Je sais pertinemment qu'au sein du ministère on fait en ce moment des efforts considérables pour rationaliser les méthodes, simplifier les opérations, déléguer les tâches, réduire les effectifs et diminuer les frais généraux par rapport au service opérationnel de façon à s'adapter le mieux possible à la situation. Je crois que si l'on s'oriente davantage vers les forces de réserve, c'est en partie parce que l'on veut en faire presque autant avec moins de ressources en abaissant par exemple le niveau de la disponibilité opérationnelle et en misant davantage sur d'autres moyens plus rentables d'assurer notre défense. Ce que nous rappelons depuis des années, c'est qu'en l'absence d'un plan d'organisation des forces permettant d'évaluer ce genre de choses, il est difficile de savoir si l'on est vraiment parvenu à ce point.

The Vice-Chairman (Mr. Ferland): If you had a suggestion to make to the government, would you recommend to set an untouchable budget for the next 5 to 10 years?

M. Hopwood: Je n'oserais pas aller jusqu'à parler d'un budget «intouchable», mais je ferais observer que les cycles d'administration du MDN sont généralement à long terme; le processus de gestions de ressources humaines implique, comme je l'ai indiqué lors de la dernière séance, un cycle d'une durée de 20 à 25 ans pour que le personnel gravisse les échelons au sein d'un système de classification très complexe. Le cycle correspondant à la durée de vie de l'équipement est