



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 129 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 26 février 2019

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le mardi 26 février 2019

• (0845)

[Traduction]

Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)): Bonjour, chers collègues.

Il s'agit de la 129^e séance du Comité permanent des comptes publics, tenue le mardi 26 février 2019

Nous sommes réunis aujourd'hui pour examiner le Rapport 4, La sécurité matérielle des missions diplomatiques canadiennes à l'étranger — Affaires mondiales Canada, des Rapports de l'automne 2018 du vérificateur général du Canada.

Nous avons l'honneur d'accueillir M. Jerome Berthelette, vérificateur général adjoint, et Mme Carol McCalla, directrice principale, tous deux du Bureau du vérificateur général.

Nous accueillons aussi M. Ian Shugart, sous-ministre des Affaires étrangères; Mme Heather Jeffrey, sous-ministre adjointe, Services consulaires, sécurité et gestion des mesures d'urgence; et Dan Danagher, sous-ministre adjoint, Plateforme internationale, tous trois du ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement.

Nous vous souhaitons la bienvenue. Je souhaite aussi rappeler aux membres que la séance est télévisée aujourd'hui.

Nous allons donner la parole à M. Berthelette pour qu'il fasse sa déclaration d'ouverture.

M. Jerome Berthelette (vérificateur général adjoint, Audit de performance, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de notre rapport de l'automne 2018 sur la sécurité matérielle des missions diplomatiques canadiennes à l'étranger. Cet audit visait à examiner si Affaires mondiales Canada appliquait des mesures de sécurité matérielle dans ses missions pour protéger efficacement son personnel et ses biens.

Ces mesures comprennent la mise en place de protections comme des clôtures, des barrières pour véhicules ou des systèmes d'alarme pour empêcher des intrusions ou des attentats. Comme employeur, le ministère doit assurer la sécurité de son personnel. Plus de la moitié des employés des missions travaillent dans des endroits dangereux qui nécessitent des mesures de protection.

Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'Affaires mondiales Canada n'avait pas réagi à l'évolution des menaces à la sécurité dans ses missions à l'étranger. Au cours des 10 dernières années, le ministère a reçu 650 millions de dollars pour renforcer la sécurité matérielle dans ses missions où la menace est élevée. Nous avons constaté que la documentation ne suffisait pas à montrer comment la priorité des projets liés à la sécurité matérielle avait été établie pour qu'on puisse s'assurer que les besoins les plus essentiels sont satisfaits. Le ministère avait défini plus de 200 mesures de sécurité,

qui devaient être déployées d'urgence dans toutes les missions, mais il n'avait pas encore de plan en place pour les appliquer.

Nous avons relevé des faiblesses dans les évaluations de la sécurité menées par Affaires mondiales Canada dans ses missions. Par exemple, l'évaluation des menaces était périmée pour plus du tiers des missions, et beaucoup d'évaluations de la vulnérabilité étaient incomplètes ou ne recommandaient pas de mesures pour corriger les faiblesses relevées. De fait, les normes de référence précisant les mesures nécessaires afin de protéger les missions contre des attaques physiques directes étaient toujours en cours d'élaboration au moment de notre audit.

Sans ces normes, Affaires mondiales Canada ne peut pas évaluer complètement les mesures de sécurité nécessaires pour protéger efficacement son personnel et ses biens dans les missions. Pourtant, le ministère est responsable de la sécurité du personnel déployé à l'étranger, et bien des missions ont un besoin urgent de mise à niveau de la sécurité.

• (0850)

[Français]

Nous avons examiné les mesures de sécurité dans six missions exposées à un risque élevé, et nous avons relevé des failles majeures dans ces six missions. Le ministère connaissait plusieurs de ces lacunes depuis des années, mais n'avait pas mis en place toutes les mesures recommandées pour les corriger, notamment l'amélioration de la vidéosurveillance et des systèmes d'alarme, ainsi que des barrières pour les véhicules.

Les responsables de la sécurité de ces missions ne connaissaient pas l'état d'avancement des projets approuvés de renforcement de la sécurité matérielle ni les mesures provisoirement requises pour atténuer les risques relevés pour la sécurité. La plupart des projets d'immobilisations du ministère pour renforcer la sécurité avaient des retards d'au moins trois ans, et il allait falloir presque deux fois plus de temps pour les finir par rapport à ce qui avait été prévu initialement. Nous avons constaté que ces retards avaient été causés par des lacunes dans la gestion et la surveillance des projets du ministère. Ainsi, les plans pour les projets de construction n'évaluaient pas assez les risques propres au pays hôte, par exemple les délais pour obtenir les permis, et ils n'incluaient pas non plus ces risques dans les calendriers d'exécution.

D'autres entités fédérales, comme Construction de Défense Canada, ont des connaissances spécialisées et une expérience en matière de projets de construction à l'étranger qui pourraient aider Affaires mondiales Canada à s'assurer que les améliorations importantes de la sécurité respectent les délais et les budgets.

Enfin, nous avons constaté que plus du tiers du personnel travaillant dans certains des endroits les plus dangereux n'avait pas suivi la formation obligatoire de sensibilisation à la sécurité. Affaires mondiales Canada n'avait donc pas l'assurance que ses employés avaient reçu le niveau adéquat de formation de sensibilisation à la sécurité afin d'assurer efficacement leur propre protection. Nous avons formulé cinq recommandations qu'Affaires mondiales Canada a acceptées.

Je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Merci.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Berthelette.

Nous allons maintenant donner la parole à M. Shugart.

Bienvenue.

M. Ian Shugart (sous-ministre des Affaires étrangères, ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement): Merci, monsieur le président, et bonjour, mesdames et messieurs.

Avant de prononcer ma déclaration d'ouverture ce matin, j'aimerais dire que j'avais l'habitude de m'asseoir à côté de M. Michael Ferguson, qui est maintenant décédé. Par votre entremise, monsieur le président, je voudrais offrir nos condoléances à la famille de M. Ferguson, et aussi à ses collègues et aux membres de ce comité qui ont collaboré si étroitement avec l'ancien vérificateur général.

À Affaires mondiales Canada, nous avons pour mandat de servir le Canada et les Canadiens à l'étranger. Pour nous acquitter de ce mandat, nous considérons notre responsabilité à l'égard de la protection de notre personnel, de nos visiteurs et de nos biens au sein du réseau international des missions du Canada comme notre principale priorité.

À cette fin, nous revoyons de façon continue notre posture, nos procédures et nos systèmes de sécurité pour nous assurer qu'ils sont robustes et efficaces et qu'ils tiennent compte des dernières modifications dans l'environnement de sécurité. Ce processus d'examen porte non seulement sur les mesures de sécurité matérielle évaluées dans le cadre de l'audit du Bureau du vérificateur général, mais aussi sur nos procédures de sécurité opérationnelles et sur nos renseignements de sécurité. Ces trois piliers de la sécurité agissent collectivement pour créer des niveaux de protection requis pour notre personnel, nos visiteurs, nos renseignements et nos biens. Nous sommes d'avis qu'aucun pilier ne peut être examiné de façon isolée et, dans de nombreux contextes, des éléments spécifiques, par exemple le déploiement de gardes, peuvent être renforcés pour compenser les faiblesses d'un autre secteur. Cette approche intégrée est conforme à celle adoptée par d'autres ministères des Affaires étrangères.

Affaires mondiales Canada accueille favorablement le rapport du vérificateur général sur le pilier de la sécurité matérielle, et, comme M. Berthelette l'a dit, nous avons accepté toutes ses recommandations. Elles s'alignent dans l'ensemble sur celles qui ont été formulées lors d'un récent audit interne effectué en 2018 par le ministère dans le cadre de son plan actuel d'audit axé sur les risques. L'audit interne a donné lieu à cinq recommandations qui ont été présentées au comité ministériel d'audit au mois de mars l'année passée.

Nous nous réjouissons particulièrement du fait que le Bureau du vérificateur général se soit fié aux résultats de l'audit interne pour étayer ses observations, constatations et recommandations. Comme

les membres du Comité le savent, cela ne se produit pas toujours. En particulier, le vérificateur général s'est appuyé sur les travaux d'audit interne effectués dans quatre de nos missions à l'étranger, puis il a mené ses propres travaux dans deux autres missions. Nous saluons cette collaboration et nous nous réjouissons de la cohérence de résultats.

L'an dernier, le ministère a commencé à mettre en oeuvre les recommandations formulées dans le cadre de l'audit interne et, depuis, il a intensifié ses efforts de mise en oeuvre des recommandations du vérificateur général. Le plan d'action découlant des deux audits est en grande partie mis en oeuvre grâce au financement de 1,8 milliard de dollars sur 10 ans que le ministère a reçu dans l'Énoncé économique de 2017 par l'entremise du financement lié à l'obligation de diligence pour améliorer la sécurité dans les missions à l'étranger.

Pour s'assurer que ces investissements sont classés par ordre de priorité, suivis et mis en oeuvre de façon efficace, Affaires mondiales Canada a mis en place un nouveau cadre mondial sur la sécurité. Ce cadre intègre de façon explicite les principes de gestion du risque dans l'élaboration de politiques et la prise de décisions en matière de sécurité et permet l'établissement des priorités et l'affectation des ressources en fonction du risque. Il offre également la souplesse nécessaire pour qu'on puisse s'adapter plus rapidement à l'évolution de l'environnement international en matière de sécurité et répondre aux besoins futurs en matière de sécurité à mesure qu'ils apparaissent.

De plus, les évaluations de la sécurité, qui comprennent à la fois des évaluations de la menace et des évaluations de la vulnérabilité, sont passées d'une approche cyclique d'application uniforme à une approche axée sur le risque qui accorde la priorité à des évaluations plus fréquentes de nos environnements à risque élevé. Ce changement a aussi été appuyé par des communications et des contacts plus réguliers et proactifs avec les équipes de sécurité des missions sur le terrain. Par exemple, une partie des investissements au titre de l'obligation de diligence a servi à acquérir et à mettre en oeuvre un système évolué de gestion de l'information sur la sécurité, qui sert à documenter et à suivre les besoins des missions en matière de sécurité afin de garantir qu'ils sont surveillés et satisfaits de façon efficace.

●(0855)

De plus, conformément aux observations découlant de l'audit portant sur le renforcement de la gouvernance et sur la précision des rôles et des responsabilités, nous avons renforcé — et nous continuerons de le faire — notre processus de gouvernance interne afin de mieux coordonner la prise de décisions et d'améliorer la cohérence et l'exécution efficace des projets de sécurité matérielle dans nos missions à l'étranger.

De façon plus précise, la prise de décisions relativement à l'affectation de ressources à tous les grands projets d'immobilisations a été rationalisée et est supervisée par un comité composé de sous-ministres adjoints. Ce comité se réunit tous les mois et compte parmi ses membres clés l'agent de sécurité du ministère, ce qui est conforme à l'une des recommandations de l'audit.

La présence de l'agent de sécurité du ministère au sein de ce comité reflète le fait que bon nombre de nos projets immobiliers comportent des aspects liés à la sécurité matérielle. Le comité joue un rôle essentiel pour assurer le renforcement de la gestion des projets immobiliers et pour améliorer leur réalisation en temps opportun. De plus, l'exécution des projets est appuyée par un bureau de gestion des projets récemment créé. Ce bureau est chargé du maintien de l'assurance de la qualité, de la rapidité d'exécution des projets, de la surveillance et de la présentation des rapports sur les résultats.

On souligne aussi dans le rapport du vérificateur général la nécessité pour le ministère d'amorcer des discussions avec d'autres ministères et d'adopter des pratiques exemplaires. À cet égard, nous continuerons d'apprendre de nos collègues fédéraux ainsi que des divisions de gestion immobilière respectées de nos homologues étrangers. Ces apprentissages profiteront aussi à la communauté de pratique en gestion de projet du gouvernement du Canada.

Même si la nouvelle structure de gouvernance renforce la surveillance de la gestion des projets et que des pratiques exemplaires continuent d'être adoptées, il est aussi vrai que les projets de sécurité matérielle à l'étranger sont souvent entrepris dans des environnements complexes et, parfois, instables où les lois, les politiques et d'autres conditions locales échappent au contrôle du Canada. De telles situations peuvent gravement entraver l'exécution des projets et nécessiter parfois l'adoption d'autres mesures d'atténuation. De nouveaux systèmes de suivi permettront de surveiller et de signaler les zones où de telles mesures d'atténuation sont nécessaires.

• (0900)

[Français]

Enfin, un autre domaine couvert par le vérificateur général, mais qui n'a pas été examiné dans le cadre de notre audit interne, est la formation en sécurité.

Conformément aux recommandations et dans le cadre de programmes d'investissements relatifs au devoir de diligence, nous avons entrepris des travaux pour renforcer nos compétences et nos capacités en matière de sécurité.

Le programme de formation sur la sécurité a été remanié et sera élargi afin d'améliorer le temps de préparation du personnel du ministère et des employés recrutés sur place. Un nouveau cours de formation obligatoire de cinq jours sur la sécurité a été ajouté au programme d'apprentissage du personnel se rendant dans des environnements dangereux. D'autres cours ont été mis à jour pour suivre l'évolution des besoins en matière de sécurité. Toute la formation vise à répondre aux besoins opérationnels et à atténuer les risques à l'étranger. Un suivi a également été mis en oeuvre pour documenter et surveiller la formation terminée.

En terminant, j'aimerais souligner que la fonction de sécurité matérielle examinée dans le cadre du présent audit ne comprend qu'un seul élément d'une vaste gamme de mesures qui sont utilisées de façon intégrée pour améliorer la protection de notre personnel, de nos visiteurs, de nos renseignements et de nos biens à l'étranger.

D'autres mesures de sécurité, comme les séances d'information sur la sécurité, l'équipement de sécurité, le renseignement en temps réel, les protocoles relatifs aux mouvements du personnel et la protection des gardiens, constituent des améliorations essentielles à la sécurité et des niveaux d'atténuation supplémentaires.

Dans les cas extrêmes, lorsque les risques sont élevés ou que les mesures de sécurité matérielle nécessitent des améliorations qui ne

peuvent pas être apportées, des protocoles de mouvement restrictifs et des rajustements à la situation de la mission sont mis en oeuvre pour compenser notamment le retrait des employés et la fermeture de la mission au besoin afin d'assurer la sécurité de tous les employés. Cela a été le cas récemment dans nos missions de Caracas au Venezuela et de La Havane à Cuba.

Incontestablement, la sécurité de nos employés est notre devoir et ma préoccupation première. La modernisation de notre approche à l'égard de tous les éléments requis pour assurer la sécurité et l'efficacité des opérations à l'étranger est en bonne voie et la mise en oeuvre intégrale des recommandations issues de l'audit est facilitée par les investissements récemment annoncés au titre du devoir de diligence.

Nous voyons déjà la portée réelle de ces efforts. L'appui du vérificateur général à l'égard de cette orientation est à la fois apprécié et encourageant.

• (0905)

[Traduction]

Je serai aidé par mes collègues. Dan s'occupe de notre plateforme internationale, et Heather est chargée en particulier de notre programme de services consulaires, de même que des opérations de sécurité et de la gestion des urgences. Heather et moi-même avons comparu devant le Comité récemment.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Shugart.

Nous allons maintenant passer à la première série de questions, avec des tours de sept minutes.

Madame Mendès, vous avez la parole.

[Français]

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie tous les témoins d'être présents avec nous ce matin. Je suis désolée de mon retard.

Monsieur Shugart, permettez-moi de commencer par l'éléphant dans la pièce, même si cela n'est pas couvert par l'étude en question. Je parle ici du cas de Cuba, auquel s'intéressent les médias. Vous venez de nous dire que le Canada a rapatrié du personnel diplomatique de La Havane. Étant donné que ce cas touche directement à la sécurité du personnel et donc à la teneur du rapport que nous étudions, pourriez-vous nous en parler davantage, tout en sachant qu'il y a peut-être des limites à ce que vous pourrez nous dire puisque le cas est devant les tribunaux? Ce serait apprécié.

M. Ian Shugart: Il n'y a aucun doute que ce cas nous préoccupe énormément à plusieurs points de vue et qu'il illustre les limites auxquelles nous faisons face, entre autres à cause de la législation sur la protection des renseignements personnels et du fait que cette question est effectivement devant les tribunaux.

Par ailleurs, il est important de souligner qu'il y a des limites à notre connaissance de ce qui s'est passé et de la nature des risques auxquels nos employés sont exposés.

[Traduction]

Nous sommes très heureux de répondre à des questions à ce sujet, peu importe les limites que nous devons respecter.

Je peux vous dire que nous avons appris au fur et à mesure. Nous avons collaboré le plus possible avec les autorités cubaines. Nous avons collaboré avec nos collègues américains pour en apprendre le plus possible. Nous avons aussi mis en oeuvre plus de mesures pour protéger nos employés à La Havane, y compris la réduction de notre effectif à La Havane en réaction aux préoccupations persistantes et aux incidents survenus là-bas. Nous continuerons d'appliquer cette norme de diligence.

Nous ne connaissons pas toujours l'origine des menaces. Dans ce cas en particulier, il est très troublant que nous ne connaissions pas de façon précise la source du problème. Nous avons fourni les examens diagnostiques et les soins appropriés. Nous continuons de rencontrer les membres du personnel concernés. Ces cas présentent une grande diversité de situations et de réactions au sein même des familles, c'est-à-dire de notre personnel et de leurs personnes à charge, donc il n'y a pas de tendance nette qui permettrait de cerner très clairement le problème ou la nature du problème.

Comme je l'ai mentionné, nous avons appris au fur et à mesure; nous en savons davantage qu'aux premiers jours. Il demeure qu'il s'agit d'une situation extrêmement troublante, et nous accueillons tout conseil technique que nous recevons du personnel soignant ou de nos collègues, de même que d'autres organismes avec lesquels nous collaborons, comme la GRC, et ainsi de suite.

● (0910)

Mme Alexandra Mendès: Cela m'amène à la question qui porte précisément sur la sécurité physique du personnel dans nos missions. Vu la nature très incompréhensible, si je puis dire, du problème qui a touché notre personnel, il est presque impossible d'assurer l'entière sécurité quand on ne connaît pas vraiment ce qui nous menace.

Il y a encore une enquête importante en cours. Je présume qu'elle n'a pas été fermée. Avons-nous rapatrié tout le personnel de Cuba? Y a-t-il encore des membres du personnel en poste là-bas?

M. Ian Shugart: Nous avons réduit l'effectif.

Mme Alexandra Mendès: Ces personnes sont-elles toujours dans les mêmes édifices?

M. Ian Shugart: Oui. Je crois que vous comprendrez que je souhaite être prudent et ne pas donner trop de détails, mais, à notre connaissance, nous avons recueilli tous les renseignements concernant les endroits où les membres du personnel ont été touchés physiquement — les lieux — et nous en tenons compte.

Nous avons réduit le nombre d'employés et offrons le soutien essentiel aux Canadiens qui se rendent en visite à Cuba. Comme vous le savez, ce nombre est très important, vu que des entreprises canadiennes mènent des activités à Cuba. Par mesure de prudence, nous n'avons pas exposé davantage de personnel. Nous continuons d'évaluer la nature de l'exposition au problème, et nous effectuons ces évaluations de façon continue avec le personnel à Cuba. Nous avons tous — Heather en particulier, et le sous-ministre adjoint pour cette région géographique — été en contact avec le chef de mission et les membres du personnel qui sont revenus au pays.

Mme Alexandra Mendès: À propos du chef de mission, quelle est son autorité quant à la possibilité d'apporter des modifications à la sécurité entourant la mission quand de telles situations surviennent?

M. Ian Shugart: Je crois que vous parlez maintenant de façon plus générale.

Mme Alexandra Mendès: De façon plus générale. Oui, tout à fait.

M. Ian Shugart: Le chef de mission à cet endroit est effectivement le principal représentant des entreprises canadiennes.

Toutefois, cela suppose un effort concerté de la mission et de l'administration centrale, laquelle doit respecter des protocoles normalisés et peut, en raison de l'éloignement, faire preuve d'objectivité, au moment d'examiner les données et les évaluations et de prendre des décisions définitives en matière de posture de sécurité. Mais, sur le terrain, le chef de mission dispose d'une grande marge de manoeuvre et a autorité sur les autres services situés dans nos missions pour gérer la posture de sécurité.

Je crois devoir souligner que cela suppose une grande collaboration entre la mission et l'administration centrale.

Mme Alexandra Mendès: Merci.

Le président: Monsieur Kelly, s'il vous plaît.

Vous disposez de sept minutes.

M. Pat Kelly (Calgary Rocky Ridge, PCC): Les multiples reportages sur le cas de Cuba mettent vraiment en lumière les menaces et les dangers bien réels qui pèsent sur nos missions.

En ce qui concerne les réponses aux questions de Mme Mendès sur la tentative de quantifier et de comprendre les menaces qui existent, je pense qu'elles ne seront pas d'un grand réconfort pour les 7 800 employés des missions canadiennes à l'étranger. Le rapport du vérificateur général contient une foule d'exemples de défaut d'éliminer des menaces connues. Si nous n'éliminons même pas les menaces que nous connaissons, ne parlons pas des nouvelles menaces que nous commençons à peine à comprendre.

J'aimerais porter à votre attention, au paragraphe 4.24, ce qui suit:

[...] l'ordre de priorité de la mise en oeuvre des mesures de sécurité recommandées pour chacune des missions n'avait pas été établi, et ces mesures n'avaient pas fait l'objet d'un suivi. Par exemple, il a été déterminé, en 2011, que le périmètre d'une mission en particulier présentait une vulnérabilité critique à corriger de toute urgence. Au cours de notre visite de la mission, en 2018, nous avons toutefois constaté que cette faille n'avait pas encore été corrigée [...]

Vous avez identifié une grave menace en 2011, et elle n'a toujours pas été éliminée en 2018.

Le présent Comité demande des comptes sur la façon dont les fonds autorisés par le Parlement ont été dépensés pour appliquer la politique du gouvernement. Nous avons un rapport rempli d'exemples de défaut de protéger nos propres employés dans les missions à l'étranger.

Je vous prie d'expliquer pourquoi on n'a pas mis en oeuvre des mesures d'atténuation connues en matière de sécurité.

● (0915)

M. Ian Shugart: Tout d'abord, j'aimerais dire que nous acceptons toutes ces constatations et toutes leurs implications. Comme je l'ai dit, nous les avons faites nous-mêmes dans le cadre de notre propre vérification interne.

Ensuite, nous utilisons les ressources dont nous disposons à tout moment, et nous devons affecter ces ressources en fonction des besoins du moment. Dans certains cas, les besoins en matière de sécurité les plus urgents peuvent expliquer les retards dans les projets retenus ou le ralentissement des projets.

Troisièmement, comme je l'ai indiqué, et comme les représentants du Bureau du vérificateur général l'ont indiqué, la documentation des projets, à la fois pour le suivi des besoins et pour le suivi de la mise en oeuvre, manquait, comme c'est souvent le cas. Nous avons maintenant mis en place des systèmes de suivi.

Les cas décrits reflètent la réalité, et nous avons mis en place, comme je l'ai indiqué dans mes commentaires, des mesures qui nous permettent de savoir exactement où nous en sommes dans nos projets et de prendre des décisions en fonction des risques au fur et à mesure qu'ils se manifestent au fil du temps.

M. Pat Kelly: Le rapport a révélé que vous avez failli ne pas réussir à dépenser tous les fonds et que vous avez envisagé de les réaffecter à des projets spéciaux. Je sais bien que vous devez composer avec ce qui vous est affecté, mais vous n'avez même pas réussi à dépenser ce qui avait déjà été affecté. J'estime que ce n'est pas une raison valable pour ne pas avoir mis en oeuvre les améliorations connues en matière de sécurité, alors que vous avez des fonds inutilisés. Le fait que votre audit interne semble correspondre à celui du vérificateur général est une bonne chose. Il est positif, contrairement à certaines autres études qui ont été présentées devant ce comité.

Monsieur Berthelette, vous avez visité deux missions et vous vous êtes appuyé sur leurs audits. J'aimerais que vous commentiez les points de convergence entre l'audit interne et ce que vous avez constaté. C'est un point important, s'il n'est pas possible pour vous d'effectuer une vérification sur place dans la plupart des cas.

M. Jerome Berthelette: Monsieur le président, j'aimerais demander à ma collègue, Mme McCalla, de répondre à cette question.

Le président: Madame McCalla.

Mme Carol McCalla (directrice principale, Bureau du vérificateur général): Merci, monsieur le président.

Nous nous sommes appuyés sur le dernier audit interne sur la sécurité matérielle réalisé par Affaires mondiales Canada. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec eux afin de nous assurer de pouvoir le faire. Selon nous et selon les responsables, cela donnerait la plus grande valeur à Affaires mondiales. Ils avaient effectué une série de visites sur les lieux. L'objectif de leur audit était de déterminer, à partir de la dernière tranche de financement qu'a reçue Affaires mondiales pour améliorer la sécurité matérielle, quelles améliorations avaient effectivement été apportées. Ils ont élaboré un programme d'essais, dans leurs diverses missions, permettant de déterminer l'état d'avancement des mesures de sécurité matérielle à mettre en oeuvre, selon les plans. Avec Affaires mondiales, nous avons mis au point une stratégie d'audit semblable pour nous rendre sur d'autres sites et nous en inspirer; ensemble, nous aurions une bien meilleure idée de la situation avec six sites.

● (0920)

M. Pat Kelly: J'aimerais revenir à M. Shugart et reparler de la façon dont nous en sommes arrivés là. Le vérificateur général a affirmé que la capacité des ministères à réaliser leurs projets de sécurité était limitée. De nombreux postes liés aux projets d'immobilisations dans les missions à l'étranger étaient vacants, et le ministère n'a pas exploré les leçons tirées de l'expérience ni mené d'études sur ses échecs passés. Les manquements au chapitre de la supervision et de la gestion des projets ont été signalés comme étant des problèmes liés aux lacunes en matière de sécurité. Encore une fois, vous êtes ici pour rendre des comptes au nom du ministère et au sujet des fonds alloués à cette fin. Comment expliquez-vous ce genre de manquements?

Le président: Monsieur Shugart, s'il vous plaît, soyez bref.

M. Ian Shugart: Monsieur le président, je crois que le Comité sait très bien que la gestion de projets est le point faible des opérations gouvernementales depuis de nombreuses années. Dans de

nombreux endroits, la leçon est souvent apprise à la dure. Au ministère des Affaires mondiales, nous tirons profit de ces leçons et nous avons pris des mesures pour améliorer la gestion de projets.

Le président: Je pense que nous ferions mieux d'en rester là; nous avons maintenant dépassé le temps qui nous était imparti. Nous pourrions en reparler plus tard.

Nous allons maintenant passer à M. Christopherson pour sept minutes, s'il vous plaît.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): C'est un plaisir de vous revoir. Merci à tous d'être venus.

Commençons par l'objectif de l'audit; le paragraphe 4.6 précise ce qui suit:

L'audit visait à déterminer si Affaires mondiales Canada avait répondu à ses besoins en matière de sécurité matérielle dans les missions canadiennes à l'étranger, de manière à protéger son personnel et ses biens.

Le message général du paragraphe est le suivant:

Dans l'ensemble, Affaires mondiales Canada n'avait pas pris toutes les mesures de sécurité matérielle nécessaires en fonction de l'évolution des menaces pour la sécurité dans ses missions à l'étranger.

De plus, dans les conclusions du paragraphe 4.78, on peut lire ceci:

Nous avons conclu qu'Affaires mondiales Canada n'avait pas entièrement répondu aux impératifs de sécurité matérielle en vue de protéger son personnel et ses biens dans les missions canadiennes à l'étranger.

Je trouve cela vraiment surprenant pour une foule de raisons, dont la plus importante est que, pour la gouvernance, que cela vous plaise ou non, la sécurité est un enjeu énorme. Dans votre ministère, c'est ce que vous faites. J'ai été vraiment surpris et déçu qu'un ministère qui s'occupe en priorité de la sécurité ait ce genre de problèmes avec des choses aussi évidentes. Ce n'est pas comme si le renseignement était difficile à trouver ou que l'analyse avait dérapé. Ce sont des choses fondamentales. C'est vraiment déconcertant quand on pense à la rapidité avec laquelle les choses peuvent changer.

L'un des meilleurs exemples — et c'est un exemple extrême, mais réel —, est celui de l'Iran en 1979. On est passé d'une situation où il n'y avait aucun problème à une crise soudaine du genre qui peut paralyser un gouvernement et une nation pendant des années, si ce n'est pas des décennies. La situation change en un clin d'oeil. Ce sont les premières lignes de défense. J'ai simplement trouvé cela plutôt curieux.

Je vais m'arrêter là. Si vous voulez formuler des commentaires à ce sujet d'une façon ou d'une autre, vous pouvez le faire. Sinon, je vais simplement passer à mes questions.

Je vais reprendre là où vous en étiez tout à l'heure. Vous avez parlé de la gestion de projets. Comme nous le savons, c'est le point faible des gouvernements depuis des années. Toutefois, le vérificateur général renvoie au paragraphe 4.63 au passage suivant:

D'autres entités fédérales qui mettent en oeuvre des projets de renforcement de la sécurité à l'étranger possèdent des connaissances et une expérience dont, à notre avis, Affaires mondiales Canada pourrait profiter. Par exemple, Construction de Défense Canada mène des projets de construction et d'ingénierie dans le monde entier, dont beaucoup comportent des impératifs de sécurité particuliers. L'entité met en oeuvre la plupart de ses projets pour la Défense nationale, mais elle fournit aussi des services à d'autres organismes gouvernementaux, notamment au Centre de la sécurité des télécommunications du Canada. Lors de l'examen spécial de Construction de Défense Canada que nous avons effectué en 2017, nous avons constaté que l'entité avait bien géré

— je les félicite —

les projets et les contrats de construction. Ainsi, l'entité avait examiné les contrats conformément aux exigences des clients, et avait respecté les délais de même que les budgets.

Que dites-vous de cela? Vous avez dit qu'il y a des vulnérabilités, mais le vérificateur général a été en mesure de désigner un acteur important du domaine de l'élaboration des projets qui fait du très bon travail. D'après ce que je sais de la sécurité, quand on commence à parler du Centre de la sécurité des télécommunications Canada, on parle de choses très sérieuses. Il faut que ce soit des gens de confiance.

Pourquoi n'avez-vous pas suivi cette voie? Pourquoi vous êtes-vous laissé...?

La dernière chose que je mentionnerai concerne le tableau de la page 13. Bon sang. Y avait-il des adultes dans la salle?

• (0925)

Le président: Monsieur Shugart.

M. Ian Shugart: Encore une fois, nous effectuons les audits et nous les inscrivons dans un plan d'audit interne axé sur les risques, précisément pour avoir une idée claire des vulnérabilités de nos activités en matière de sécurité. Bien que j'accepte pleinement les conclusions qui ont été formulées dans les deux audits — le nôtre et celui du vérificateur général —, nous ne minimisons d'aucune façon ces fautes et ces vulnérabilités.

De la même façon, je ne veux pas que les Canadiens aient l'impression, étant donné la discussion de ce matin, qu'aucune disposition en matière de sécurité n'a été prise et qu'aucun travail approfondi n'a été fait. Ce sont des vulnérabilités et des fautes importantes, et elles ont été identifiées. Il ne s'agit pas d'une accusation envers notre posture de sécurité dans l'ensemble du réseau de nos missions.

J'aimerais que Dan commente l'organisation de la défense et le rôle qu'elle a pu jouer dans le passé, et qu'elle joue maintenant, étant donné que nous avons accepté les recommandations de l'audit et que nous travaillons de concert.

M. David Christopherson: Avant de poursuivre — et je vous laisserai la possibilité de le faire —, j'aimerais dire que j'appuie sans réserve votre commentaire sur la sécurité. Nous devons régler ces questions, mais elles ne reflètent pas l'ensemble de... J'ai été dans beaucoup d'endroits chauds et d'ambassades. J'ai eu la grande chance de faire d'assez nombreux voyages dans les pays qui figurent sur votre liste. Je suis allé deux fois à l'ambassade égyptienne. C'est une vraie poudrière, et pourtant la sécurité y est fantastique.

Néanmoins, si je peux également dire ceci, certains d'entre nous en ont discuté, et sont un peu préoccupés au sujet des implications que cela pourrait avoir dans le domaine public. Est-ce que les gens pourraient croire que les actifs internationaux du Canada sont ouverts à tous? Ce n'est pas du tout le cas. Je suis tout à fait d'accord avec vous sur le fait qu'il s'agit d'une vérification de la maintenance, non pas d'une révision complète de la transmission et du moteur. Je suis d'accord avec vous à ce sujet.

Je suis désolé. Allez-y, s'il vous plaît, monsieur.

M. Ian Shugart: Il y a également de la rouille.

Des voix: Ha, ha!

M. David Christopherson: Oui. C'est ma prochaine question.

M. Dan Danagher (sous-ministre adjoint, Plateforme internationale, ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement): Très simplement, en ce qui concerne Construction de Défense, nous avons accepté les recommandations formulées par l'équipe d'audit de l'année dernière. Nous avons déjà commencé les travaux de construction — il y a environ un an — avec Construction de Défense afin de tirer des leçons sur la manière dont ils...

M. David Christopherson: Y a-t-il une raison pour laquelle vous ne les avez pas suivis? N'est-ce pas pratique pour vous?

M. Dan Danagher: Le mandat de cet organisme n'est pas vraiment de bâtir des missions qui offrent la gamme de programmes internationaux que nous offrons dans nos missions à l'étranger, il n'a pas cette expertise. Néanmoins, il y a des choses que nous pouvons faire ensemble, et nous pouvons en tirer des leçons. Nous le prenons d'une manière très ouverte.

Le président: Votre temps est écoulé, David. Nous vous reviendrons.

Nous allons maintenant passer à M. Arya, s'il vous plaît, pour sept minutes.

M. Chandra Arya (Nepean, Lib.): Avant d'en arriver à cette partie du rapport, j'aimerais revenir sur la situation à Cuba. Je comprends qu'il y a beaucoup d'inconnues. Dans la procédure judiciaire qui a été engagée, il y a une phrase qui m'a vraiment dérangé. J'espère que ce n'est pas vrai. Laissez-moi vous la lire:

Selon la demande introductive, Affaires mondiales « a activement entravé les efforts des plaignants qui voulaient recevoir des soins de santé adéquats, y compris en allant jusqu'à ordonner aux hôpitaux d'arrêter les tests et de cesser de les traiter. »

J'espère que ce n'est pas vrai.

Le président: Monsieur Shugart.

M. Ian Shugart: Monsieur le président, je renvoie la question à Heather, mais, avec respect, je ne pense pas que ce soit le lieu soit bien choisi pour me poser des questions sur des aspects particuliers de la poursuite. Je ne dis pas cela pour dissimuler des renseignements, mais il s'agit d'une action en justice que les plaignants sont parfaitement en droit d'intenter. Mais je pense que nous devrions y répondre dans un lieu approprié.

Y a-t-il autre chose à ajouter à cela? Je pense que nous devons être très prudents.

• (0930)

Mme Heather Jeffrey (sous-ministre adjointe, Consulaire, Sécurité et gestion des urgences, ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement): J'aimerais simplement ajouter que, dans le cadre de l'approche pangouvernementale que nous avons adoptée, nous avons travaillé avec un certain nombre d'intervenants en santé différents — des hôpitaux, des médecins traitants, des fournisseurs de soins, y compris l'Université Dalhousie, qui participe très activement à un programme de recherche — ainsi qu'avec nos partenaires internationaux afin de mettre en oeuvre le meilleur service possible pour notre personnel.

Le président: Je dirais que, sur avis de notre greffière, nous comprenons parfaitement qu'une information dont un tribunal est saisi ne peut pas être divulguée ici. Si nous l'avions fait, nous l'aurions fait à huis clos, et le processus aurait été plus long. On ne mentionne pas Cuba dans le rapport. On l'utilise à titre d'exemple.

Cela ne réduira pas non plus votre temps de parole. Veuillez juste vous en tenir au rapport. Poursuivez, monsieur Arya.

M. Chandra Arya: Merci.

Ma prochaine question s'adresse aux représentants du Bureau du vérificateur général. Je sais que ce rapport traite de la question de la sécurité matérielle. Il y a deux autres volets concernant la sécurité, comme l'a mentionné M. Shugart. Y a-t-il des raisons pour lesquelles vous ne vous êtes pas penché sur la sécurité dans son ensemble et pourquoi vous vous êtes limité à la structure matérielle?

Le président: Madame McCalla.

Mme Carol McCalla: Notre audit s'est concentré sur la sécurité matérielle puisque ce travail est fait de concert avec la sécurité opérationnelle et le renseignement, qui constituent ensemble la posture de sécurité d'une mission à l'étranger. Nous avons mis l'accent sur la sécurité matérielle, car Affaires mondiales avait reçu un important financement pour renforcer la sécurité matérielle dans les missions à l'étranger et, en 2017, un autre financement de 1,8 milliard de dollars pour les mêmes raisons.

Nous avons voulu savoir dans quelle mesure cela avait bien fonctionné, au cours de la dernière décennie, pour ce qui est de l'amélioration de sa sécurité, et ce qu'il fallait faire pour obtenir de bons résultats avec la prochaine tranche de financement. Nous nous sommes concentrés sur la sécurité matérielle en place dans ces missions et nous avons, ensuite, cherché à comprendre pourquoi il fallait apporter des améliorations pour la prochaine tranche de financement et de quelles améliorations il était question.

M. Chandra Arya: Ayant vécu et travaillé dans plusieurs pays, je comprends les difficultés inhérentes à l'élaboration de la mise en oeuvre de projets liés aux bâtiments. Les représentants du ministère disent eux-mêmes qu'ils étaient au courant de certains des éléments nécessaires pour l'amélioration de l'infrastructure matérielle, mais avez-vous examiné les mesures d'atténuation de rechange que le ministère aurait pu prendre à cet égard?

Mme Carol McCalla: Dans les six missions que nous avons examinées, nous nous sommes penchés sur les mesures de sécurité que le personnel de sécurité d'Affaires mondiales a recommandées. Nous avons examiné ses évaluations de la menace et de la vulnérabilité, lesquelles visaient les mesures de sécurité matérielle et opérationnelle. Le personnel avait formulé un certain nombre de recommandations de ce qu'il fallait mettre en place dans les missions, compte tenu du contexte de la menace.

Nous avons vu que ces évaluations cernaient des vulnérabilités critiques. Par conséquent, elles ont également permis de déterminer plusieurs mesures provisoires qu'il fallait mettre en place, comme l'ajout de mesures de sécurité opérationnelle, l'ajout de gardes et une surveillance accrue en général dans les missions, pour chacune des évaluations de la vulnérabilité que nous avons examinées.

Ce que nous avons constaté, néanmoins, c'est que, dans les missions, on ne comprenait pas bien ce qu'étaient les mesures nécessaires. Tout le monde comprenait clairement la vulnérabilité critique, mais pas nécessairement les mesures d'atténuation provisoires à mettre en place, et nous avons constaté que certaines de ces mesures n'étaient pas en place. Certaines mesures auraient été mises en place, mais pas les autres, mais personne ne savait pourquoi il en était ainsi. Cette compréhension aurait pourtant permis d'avoir un tableau global de la posture de sécurité de la mission. Nous avons recommandé que tout cela soit bien documenté. Dans une organisation comme Affaires mondiales, où la rotation du personnel est cyclique, nous avons recommandé que le personnel soit clairement renseigné sur ce qui est exigé — surtout que ces évaluations de la vulnérabilité ne sont pas nécessairement faites tous les ans —, de sorte que les chefs de mission ainsi que les responsables de la sécurité des missions sachent tous ce qu'il en est.

• (0935)

M. Chandra Arya: Monsieur Shugart, voulez-vous faire un commentaire?

M. Ian Shugart: Avec plaisir. Je me demandais justement si je n'allais pas demander au président la permission de faire un commentaire à ce sujet.

Mon expérience de sous-ministre dans trois ministères me permet maintenant de cerner une tendance à l'échelle du gouvernement qui, à mon avis, intéresserait grandement le Comité des comptes publics. C'est que, souvent, les fautes qui sont révélées — et à juste titre —, dans le cadre des audits, indiquent une tendance à faire les choses plutôt qu'à les planifier, à en faire le suivi et à les documenter. De plus, quand les ressources sont limitées, la mise en place de systèmes d'information et de systèmes documentaires est perçue, ou a été perçue, comme ayant moins de valeur intrinsèque que les dépenses visant l'objectif principal.

Toutefois, quand ce n'est pas fait, nous avons constaté à maintes reprises qu'il y a un prix à payer pour cela, par exemple de très mauvais rapports du vérificateur général, mais aussi le fait de ne pas savoir exactement à quoi vous avez affaire.

Une bonne planification et une documentation appropriée aident en fait à gérer le risque. De plus, je pense que, de façon générale, c'est quelque chose que nous avons appris à faire dans l'ensemble du gouvernement — non sans peine —, et vous pouvez voir que cette leçon nous aide à aller de l'avant dans ce cas particulier.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Shugart.

Nous allons maintenant passer à la deuxième série de questions. Je vous rappelle qu'il s'agit habituellement de questions de cinq minutes.

Monsieur Kelly.

M. Pat Kelly: Je vais laisser mon temps de parole à Mme Kusie.

Mme Stephanie Kusie (Calgary Midnapore, PCC): Merci, monsieur Kelly, et merci, monsieur le président.

[Français]

Je vous remercie tous d'être ici ce matin. C'est très agréable de vous voir.

[Traduction]

J'ai eu la très grande chance de faire une carrière pendant 15 ans à Affaires mondiales Canada et j'ai travaillé deux fois à titre d'agent de sécurité dans une mission. Il s'agit donc d'une chose qui me tient réellement à coeur.

Les recommandations formulées dans le rapport et les explications que nous avons entendues ici aujourd'hui m'ont encouragée, mais mon ancienne collègue, Mme Jeffrey, sait certainement que bien souvent, dans la vie, il s'agit de choses pratico-pratiques.

Je repense au temps où je travaillais à la mission; il y avait généralement trois obstacles. J'aimerais aborder brièvement chacun d'entre eux, car on les perd souvent de vue. Je vais bien sûr donner à mes collègues des Affaires étrangères la chance de réagir à chacun d'entre eux.

Le premier est lié au personnel. Certainement, à titre d'agent de gestion des affaires consulaires, nous sommes souvent responsables de trois ou quatre programmes à la fois — les ressources humaines, les propriétés, les finances — et enfin, nous sommes souvent des agents de sécurité, également. La formation m'encourage certainement, et notre collègue Mme Cameron, qui a été chef de mission au Liban, vient bien sûr de ma... Je la considère comme une consœur. Avons-nous réussi à régler le problème de la capacité? Avons-nous mis assez de gens en poste pour régler effectivement ces problèmes? C'est la première chose.

Le deuxième obstacle que j'ai toujours rencontré — par souci de justice envers le gouvernement du Canada et le peuple canadien —, concerne l'approvisionnement. Évidemment, il s'agit d'une chose qui est toujours incroyablement complexe et chronophage. Les processus d'approvisionnement du gouvernement canadien ne durent pas que quelques jours; ils prennent beaucoup plus de temps. J'étais en poste à l'époque de MERX; je vous rappelle que le seuil était fixé à 75 000 \$, de sorte que l'on pouvait certainement installer des systèmes d'alarme simples, mais tout ce qui était plus important exigeait un long processus s'étendant sur plusieurs mois, surtout quand il s'agissait de grandes missions.

Le troisième obstacle, M. Shugart l'a abordé brièvement, c'est l'argent, bien sûr. Avant, c'était l'inverse, il était difficile d'avoir des fonds pour les activités, plutôt que de trouver des activités exigeant de dépenser des fonds.

Pourtant, il semble que ces questions ont été examinées, mais je voulais mettre en relief les trois obstacles que j'ai toujours constatés lorsque j'étais agente de sécurité à la mission. Il s'agit de la capacité du personnel, des processus d'approvisionnement et enfin du financement, même si je suis encouragée par le processus que vous avez présenté.

Monsieur Shugart, pourriez-vous s'il vous plaît commenter ces trois choses? En pratique, ce sont les trois obstacles auxquels je me suis heurtée quand il m'a fallu mettre en oeuvre les mesures nécessaires pour que mon personnel soit en sécurité?

Merci.

• (0940)

Le président: Monsieur Shugart.

M. Ian Shugart: Monsieur le président, peut-être que nous pourrions parler du personnel, de l'approvisionnement et puis de l'argent.

Mme Stephanie Kusie: Excusez-moi, monsieur le président, très rapidement, je prendrai 30 secondes à la fin pour poser une dernière question, une minute et demie, s'il vous plaît. Merci.

Mme Heather Jeffrey: Nous sommes d'accord pour dire que ce sont les gestionnaires consulaires qui assurent le bon fonctionnement de nos missions à l'étranger; ils s'occupent d'un grand nombre de secteurs d'activité. Dans cet environnement complexe de la sécurité, il a été très important de soutenir cette capacité par une bonne préparation et des gestionnaires de programmes de sécurité. Cela a été facilité par les investissements au titre du devoir de diligence.

Cette année seulement, nous avons déployé plus de 35 nouveaux gestionnaires de programmes de sécurité dans les missions à l'étranger, entièrement formés. La formation de ce nouveau personnel consacré à la sécurité est également financée par les nouveaux investissements au titre de devoir de diligence, ce qui permet de libérer du personnel pour les missions exposées à une menace élevée et d'également offrir une expertise régionale pertinente pour les missions.

L'aspect de la préparation est particulièrement important, car comme vous l'avez souligné, il s'agit de protocoles, d'exercices, de formation et des bons réflexes à avoir en cas de crise ou de détérioration de la sécurité, et tout cela, pour que nous sachions réagir. Cette amélioration du personnel est une grande partie du nouveau plan d'investissement.

Le président: Qu'en est-il de l'approvisionnement?

M. Dan Danagher: Nous avons également augmenté notre capacité d'approvisionnement à l'administration centrale. Je ne sais

pas à quelle époque la députée était une gestionnaire consulaire sur le terrain, mais, au cours des dernières années, nous avons créé ces points communs de prestation de services dans sept régions du monde. Cela a servi à renforcer notre capacité de réaction en ce qui concerne l'approvisionnement et le suivi de l'approvisionnement dans les missions et à obtenir l'aide de l'administration centrale pour les approvisionnements plus importants dans les missions. Toutefois, nous en évaluons encore les retombées.

Le président: Monsieur Shugart.

M. Ian Shugart: C'est quelque chose qui reste un défi important.

Pour ce qui est de l'argent, je laisserai de côté la question de savoir si nous en avons assez. Je ne me plains pas des ressources que le gouvernement nous donne actuellement pour assurer la sécurité des missions. Souvent, avec le Conseil du Trésor, la façon dont les choses fonctionnent, c'est que les fonds affectés à des programmes précis le sont dans un but spécial, et on peut seulement les utiliser aux fins convenues.

Pour revenir à une question précédente posée par M. Kelly, à la lumière de la rapidité avec laquelle un projet est réalisé, parfois, s'il est possible pour nous de documenter tout ça, nous pouvons nous tourner vers le Conseil du Trésor pour demander le report des fonds afin de ne pas les perdre, même s'ils sont dépensés pendant un exercice subséquent. Bien sûr, notre objectif en matière de gestion de projet et de meilleure gouvernance, c'est de dépenser de plus en plus les fonds affectés dans l'année où ils sont affectés, et nous faisons des progrès à cet égard.

Le président: Selon moi, si je peux intervenir — et nous allons ensuite passer à M. Sarai —, M. Kelly faisait référence au paragraphe 4.59 du rapport intitulé « Le respect des délais de mise en oeuvre des projets de renforcement de la sécurité matérielle ». Des 652 millions de dollars de financement attribués à Affaires mondiales Canada au cours des 10 dernières années pour renforcer la sécurité matérielle des missions, environ 425 millions de dollars ont été prévus pour des projets d'immobilisations. Même si ces projets devaient être achevés dans un délai de 10 ans, à savoir au plus tard en 2017, environ le quart des fonds, soit 103 millions de dollars, n'avaient toujours pas été décaissés. Le ministère a dû obtenir exceptionnellement la permission de conserver 82 millions de dollars sur les 103 millions non dépensés afin de terminer des projets de renforcement de la sécurité. Plus tard, les responsables ont demandé plus d'argent alors que ces fonds n'avaient pas été dépensés. Je crois que le Comité remettait en question l'attribution des fonds.

Nous allons maintenant passer à M. Sarai. Si vous voulez revenir sur un aspect de ce qui précède plus tard, n'hésitez pas à le faire.

Monsieur Sarai, allez-y, s'il vous plaît.

M. Randeep Sarai (Surrey-Centre, Lib.): Ma préoccupation, c'est que vous avez examiné les améliorations apportées à la sécurité et que, dans quasiment tous les cas, les projets avaient au moins trois ans de retard. Il faut près de deux fois plus de temps que prévu pour les réaliser. Qui est responsable de l'établissement initial des échéanciers? Est-ce votre entrepreneur? Procédez-vous à une évaluation interne? Vous tournez-vous vers Construction de Défense Canada à cet égard? Je trouve la situation alarmante si c'est une tendance et si, chaque fois, il faut deux fois plus de temps que prévu et que l'on compte au moins trois ans de retard.

M. Ian Shugart: Notre objectif, monsieur le président, c'est que vous ne lirez plus de telles choses dans les rapports futurs du vérificateur général, et ce, en raison des améliorations que nous apportons à notre capacité de planification. Dans de tels cas, comme pour tous nos projets, nous avons travaillé avec nos entrepreneurs dans le cadre de la mise en oeuvre, mais la planification a eu lieu à l'interne, souvent en consultation avec d'autres ministères, selon la nature précise du projet. La planification aurait habituellement lieu à l'interne en collaboration avec des experts au sein du ministère, et c'est ce que nous tentons d'améliorer.

• (0945)

M. Randeep Sarai: Impartissez-vous le travail à des entrepreneurs sur place ou des entrepreneurs canadiens vont-ils là-bas faire le travail?

M. Ian Shugart: Je vais laisser Dan vous en dire plus à ce sujet.

Le président: Vous avez une minute.

M. Dan Danagher: Nous utilisons un ensemble d'entrepreneurs, mais, habituellement, il s'agit d'entrepreneurs locaux. La plupart des projets font l'objet d'appels d'offres. Nous évaluons les soumissionnaires à la lumière de leurs compétences, du prix et de ces genres de choses. Habituellement, il s'agit d'entreprises de construction locales.

M. Randeep Sarai: Avez-vous déjà pensé à utiliser une entité gouvernementale, une entité comme Construction de Défense Canada, qui connaît les opérations et les paramètres de sécurité et qui pourrait peut-être faire le travail plus rapidement, peut-être même de façon plus économique? Ou est-ce quelque chose qui n'a pas fonctionné dans le passé?

Le président: Monsieur Danagher.

M. Dan Danagher: Ce qu'on apprend de Construction de Défense, c'est certaines de leurs pratiques en matière de gestion de projet. Il ne s'agit pas d'une entreprise de construction en tant que telle ayant une portée internationale. Nous misons sur un ensemble d'entrepreneurs locaux qualifiés, de très bons entrepreneurs. Tout dépend de la taille d'un projet. D'une part, on peut réaliser des projets de 10, 20 ou 30 millions de dollars, mais il y a aussi des projets de 2 millions de dollars; ils sont tous de portée différente.

M. Randeep Sarai: Vous avez aussi parlé d'une approche fondée sur le risque que vous avez comparée à une approche « universelle ». De quelle façon procéderiez-vous? Misez-vous sur des évaluateurs internes ou externes? Affaires mondiales ou Affaires étrangères? Ou est-ce plutôt la Défense, la GRC ou une entité privée? Qui détermine l'approche fondée sur le risque ou... dans de telles situations?

M. Ian Shugart: Le principal défi, ici, c'est d'abandonner une approche de planification dans le cadre de laquelle les projets sont renouvelés de façon cyclique. Faisons une analogie avec l'entretien d'un véhicule, qui serait remplacé tous les cinq ans, par exemple. L'approche que nous adoptons s'appuie davantage sur la reconnaissance du fait que les choses ne se passent pas vraiment ainsi et que, dans certains cas, lorsqu'il est question du cycle de vie d'installations, une approche cyclique est peut-être bonne, mais pour ce qui est de la sécurité, une approche fondée sur le risque... Par exemple, il convient peut-être de remplacer un véhicule tous les deux ans si le contexte lié à la sécurité change, mais si ce n'est pas le cas, on pourrait peut-être le garder pendant 10 ans.

La planification est réalisée à l'interne et nous comparons ce que nous faisons avec d'autres pays aux vues similaires dans divers endroits ainsi qu'avec d'autres intervenants comme le MDN, la GRC et ainsi de suite, de façon à pouvoir recueillir des renseignements pertinents au moment de procéder à la planification. Nous comptons

aussi sur des experts au sein du ministère, certains relevant de l'agent de sécurité du ministère et d'autres, des directions générales; ce sont des gens qui comprennent l'environnement de risque. Nous obtenons aussi de l'information des missions. C'est un processus assez complexe, mais il est maintenant fondé sur les risques plutôt que de simplement miser sur un cadre de roulement préétabli.

M. Randeep Sarai: Tenez-vous compte des commentaires et des suggestions du personnel qui travaille dans de tels environnements?

M. Ian Shugart: Absolument.

M. Randeep Sarai: Pour terminer, croyez-vous que les nouveaux engagements en matière de financement aideront à limiter la fréquence de tels problèmes à l'avenir?

M. Ian Shugart: Je le crois vraiment. Comme nous l'avons dit, les ressources visent non pas uniquement les considérations physiques — la capacité matérielle —, mais aussi la formation, les systèmes d'information documentée et faisant l'objet d'un suivi, les choses que nous fournissons à nos employés qui partent dans ces endroits ainsi que les mesures opérationnelles que nous mettons en place. Les dépenses en gardiens ou liées à des pièces d'équipement relativement peu chères, comme des systèmes de télévision en circuit fermé, peuvent constituer des mesures d'atténuation des risques de niveau moyen, par opposition à un grand projet de reconstruction.

Nous croyons vraiment être sur la bonne voie.

• (0950)

Le président: Merci, monsieur Sarai et monsieur Shugart.

Nous allons maintenant revenir à M. Kelly, s'il vous plaît.

M. Pat Kelly: Je vais maintenant parler d'un sujet commun qui est souvent soulevé dans les rapports du vérificateur général que le Comité reçoit. Il s'agit des problèmes liés à la collecte de données, la conservation des données et le fait de pouvoir donner suite aux données ou y réagir. On a fait grand cas de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes, mais on ne peut pas élaborer des politiques fondées sur des données probantes sans données probantes. Monsieur Shugart, j'attire votre attention sur certains points soulevés dans le rapport:

Au paragraphe 4.12, on peut lire ce qui suit:

[Les] évaluations de la sécurité des missions étant manquantes ou incomplètes, Affaires mondiales Canada ne disposait pas de l'information nécessaire pour hiérarchiser ses investissements [...]

Encore une fois, au paragraphe 4.24, il est écrit ce qui suit:

[...] l'ordre de priorité de la mise en oeuvre des mesures [...] n'avait pas été établi, et ces mesures n'avaient pas fait l'objet d'un suivi.

Au paragraphe 4.44, il est écrit ce qui suit:

[...] les motifs qui sous-tendaient les décisions relatives au financement n'avaient pas été documentés correctement pour avoir l'assurance que les décisions répondraient aux besoins les plus urgents en matière de sécurité.

Partout dans le rapport, on peut lire que les réactions étaient déficientes ou qu'on n'avait même pas l'information nécessaire pour prendre de bonnes décisions. Comment a-t-on pu laisser de telles choses se produire?

M. Ian Shugart: Pour commencer, habituellement — et c'est le cas ici —, il ne s'agit pas d'une décision consciente. Je crois que ça s'est produit en raison du fait qu'on met parfois l'accent, concrètement, sur l'externalisation des ressources. Lorsque les bons systèmes de planification et de documentation ne sont pas en place, on ne les utilise pas. Il faut un investissement conscient pour mettre ces systèmes en place, et c'est ce que nous faisons actuellement.

Comme je l'ai dit précédemment, je crois que c'est un problème de grande envergure. Cependant, durant la période visée par ces programmes de financement, une des missions qui affichaient d'importantes exigences en matière de sécurité, c'est celle de Kaboul, en Afghanistan. Les besoins là-bas étaient évidents; ils sautaient aux yeux. En l'absence d'un système de documentation rigoureux nous obligeant à respecter un plan, les besoins urgents l'emportent parfois sur tout le reste. Les ressources sont consacrées là où les évaluations pragmatiques et quotidiennes l'exigent.

Nous sommes conscients des circonstances qui évoluent. Nous avons mis en place les systèmes dont nous avons besoin pour faire un suivi de ce qui se passe, savoir si nous respectons les échéanciers, savoir si les besoins ont changé, et nous mettons constamment à jour de telles évaluations du risque afin de ne pas obtenir à nouveau ce genre de résultats à l'avenir.

Vous avez tout à fait raison, mais nous avons mis en place les systèmes nécessaires pour que de telles situations ne se reproduisent pas.

M. Pat Kelly: Oui, et il ne faut pas que ça se reproduise. On ne veut pas se retrouver avec la même situation qu'avec d'autres, où les mêmes personnes reviennent après 5 ou 10 ans, lorsqu'une nouvelle vérification révèle encore les mêmes défaillances. Le fait que la présente vérification ait été rendue publique crée un sentiment d'urgence particulier, et il faut arranger les choses et combler les lacunes connues en matière de sécurité le plus rapidement possible.

Je sais que ma collègue, Mme Kusie, voulait poser une question rapide qu'elle n'a pas eu le temps de poser, alors je vais lui permettre de le faire maintenant. Il me reste environ une minute.

Le président: Il vous reste environ une minute.

Mme Stephanie Kusie: Je veux dire rapidement que, en tant qu'ancienne agente du service extérieur en poste à l'étranger, je crois vraiment que le gouvernement a la plus grande obligation d'assurer la sécurité de ses employés à l'étranger. Je sais qu'on a beaucoup parlé ce matin de la situation à La Havane, mais ce qui me semble évident à la lumière de ce qui ressort des médias, c'est que les Canadiens qui travaillent là-bas ne se sentaient pas en sécurité et n'avaient pas l'impression que le gouvernement actuel les a protégés aussi rapidement qu'il le fallait, surtout comparativement à ce qu'a fait le gouvernement des États-Unis, lequel a aussi formulé des commentaires de nature politique, ce que notre gouvernement n'a pas fait.

Qu'avons-nous appris de tout ça? Je veux vous donner l'occasion, en tant que représentants d'Affaires mondiales Canada, ici, aujourd'hui, de préciser ce que nous avons appris en réagissant aussi lentement, de sorte qu'on ne remette plus jamais les nôtres dans de telles situations dangereuses à l'avenir. De plus, si une telle situation devait se produire, de quelle façon la reconnaitrons-nous et de quelle façon pourrions-nous y réagir plus rapidement pour enrayer le problème le plus rapidement possible?

• (0955)

Le président: Très rapidement.

M. Ian Shugart: À ce moment-ci de ma comparution, je ne vais pas accepter toutes les affirmations formulées. Je dirais que, toujours selon moi, il est trop tôt pour avoir tiré toutes les leçons de cette situation, parce que nous ignorons encore beaucoup de choses sur la situation avec laquelle nous devons composer.

Le critère est toujours fondé sur ce qu'on constate. Premièrement, prend-on vraiment ça totalement au sérieux? Deuxièmement, applique-t-on une norme raisonnable de prudence vu l'ensemble

des circonstances, y compris le besoin de continuer à servir les Canadiens sur le terrain? Les mesures prises respectent-elles le critère de raisonabilité au chapitre de la compréhension juridique du devoir de diligence? C'est ce que nous tentons de faire.

Le président: Merci, madame Shugart et madame Kusie.

Nous passons maintenant à Mme Yip, s'il vous plaît.

Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.): Merci d'être là.

Je suis préoccupée par la formation du personnel en matière de sécurité. Deux employés sur cinq dans les missions canadiennes où la menace est élevée n'avaient pas suivi le séminaire sur la sécurité personnelle ni reçu la formation sur les milieux hostiles. Certains n'en avaient suivi aucun. AMC n'avait pas offert systématiquement la formation renforcée de sensibilisation à la sécurité dans les missions exposées à une menace élevée.

Pourquoi est-ce que les employés canadiens affectés dans des missions qui se trouvent dans des environnements où la menace est élevée n'ont-ils pas reçu la formation ni participé au séminaire avant leur départ?

M. Ian Shugart: Je ne veux pas jouer sur les mots, mais je dois dire que le temps de verbe est important. Votre question est parfaitement valide: pourquoi les employés n'avaient-ils pas reçu la formation appropriée? Mais il ne serait plus approprié de se demander pourquoi les employés ne suivent pas cette formation adéquate, parce que nous avons travaillé extrêmement dur pour corriger le tir. Je vais demander à Heather d'en dire un peu plus sur notre programme de formation.

Mme Heather Jeffrey: Nous offrons un certain nombre de cours spécialisés liés aux missions à menace élevée — la formation sur les milieux hostiles et les séminaires sur la sécurité personnelle —, des cours très spécialisés qui durent plusieurs jours et qui sont très appréciés.

Le problème que nous avons rencontré dans le passé, c'était que, même si les gens étaient formés lorsqu'ils partaient de l'administration centrale pour aller participer à une mission, il était très difficile pour des raisons opérationnelles de former les gens qui étaient transférés d'une mission à l'autre, à l'étranger, ce qui arrive fréquemment dans le cas de notre personnel permutant. Dans le cadre de notre nouveau programme d'investissement sur le devoir de diligence, les cours de formation offerts sont une priorité. Nous avons augmenté la quantité de cours offerts de 40 % cette année. Nous avons aussi réalisé des projets pilotes sur de nouvelles façons d'offrir les cours. Par exemple, ils peuvent maintenant être offerts à l'étranger dans des environnements locaux, là-bas. Plutôt que de ramener les gens ici, nous pouvons offrir les cours sur place, dans l'environnement local, ce qui améliore aussi la formation. C'est une recommandation que nous sommes en bonne voie d'appliquer.

Un autre aspect de la recommandation c'était, bien sûr, la capacité de faire un suivi de tout ça. Notre nouveau système de gestion de la sécurité et de l'information et notre nouveau registre de formation spécial sont déjà en place et opérationnels pour assurer une surveillance adéquate de l'achèvement des cours de formation.

Mme Jean Yip: Quelle est la différence entre la formation régulière et renforcée de sensibilisation à la sécurité?

Mme Heather Jeffrey: Ce que je dirais, c'est que tous les employés du ministère reçoivent régulièrement une formation de base sur la sécurité: les types de classification de documents, les protocoles d'entrée et les contrôles d'accès. Cependant, lorsqu'il était question de se rendre dans des environnements à menace élevée, comme c'est le cas, par exemple, en Afghanistan ou en Irak, nous avons constaté que nos agents avaient besoin d'une formation de bien plus haut niveau sur certaines des menaces auxquelles nos diplomates sont confrontés lorsqu'ils se trouvent dans des régions de conflit marqué. Il y a un programme de formation de cinq jours offert par le ministère de la Défense nationale sur la façon dont les civils doivent se comporter dans des environnements militarisés. C'est là notre formation sur les milieux hostiles. C'est un exemple du type de formation accrue que nous offrons aux gens exposés à ces types de menaces.

Mme Jean Yip: Alors il n'y a pas une progression des cours de formation offerts qui correspond à l'augmentation de la menace dans l'environnement? Et ce dont je parle ici, c'est d'une formation offerte d'urgence, plutôt que de simplement offrir une formation sur cinq jours, ici, pour ensuite essayer de composer avec les urgences ou les menaces, quelles qu'elles soient, dans l'environnement immédiat.

• (1000)

Mme Heather Jeffrey: Chaque année, nous examinons les postures de sécurité et les menaces qui évoluent dans nos missions à l'étranger et rajustons les cours offerts. Il y a pas mal de cours de nature progressive. Certains portent plus sur la sécurité de l'information et les environnements où l'espionnage pourrait être problématique, tandis que d'autres mettent beaucoup plus l'accent, comme je l'ai mentionné, sur le risque de combat. D'autres encore concernent la sécurité personnelle. Des environnements très criminalisés sont en fait beaucoup plus prévalents que des environnements militarisés dont j'ai parlé. Les missions se trouvent dans un large éventail de contextes différents.

Je dirais que le personnel d'environ les trois quarts de nos missions à l'étranger ont besoin d'un type de formation améliorée en plus de la formation normale de base. C'est quelque chose que nous examinons régulièrement pour nous assurer que la formation répond aux besoins sur le terrain. De plus, lorsque les employés sont déployés dans des missions, ils bénéficient d'une séance d'information détaillée sur la sécurité locale en ce qui concerne les menaces propres à l'environnement de leur mission ainsi que dans les régions environnantes. Nos employés ne travaillent pas uniquement dans des ambassades. Ils se déplacent partout dans les pays pour participer à des projets humanitaires et autres, par exemple. C'est très important pour eux de comprendre les risques non seulement à la mission, mais aussi dans le reste du pays.

Le président: Merci beaucoup, madame Yip.

On me dit que la Chambre ouvrira ses portes, que la sonnerie se fera entendre et qu'un vote perturbera nos travaux aujourd'hui. Puisque nous nous trouvons dans le bâtiment où le vote aura lieu, avec la permission de tout le monde, nous allons poursuivre un peu. Je prévois tout de même au moins 10 minutes pour que nous puissions nous rendre là-bas et prendre place.

M. Chandra Arya: La dernière fois, je me souviens [*note de la rédaction: Inaudible*] minutes et vous étiez en retard.

Des voix: Ha, ha!

Le président: J'étais en retard. D'accord. Eh bien, nous allons essayer d'accélérer le pas. Je suis probablement plus lent que vous tous.

Nous allons maintenant passer à M. Christopherson, s'il vous plaît.

M. David Christopherson: Parfait. Merci, monsieur le président.

Je tiens à faire une simple observation. L'un des défis liés au fait d'avoir à composer avec les enjeux liés à la sécurité dans une démocratie, c'est que la responsabilisation et la transparence ne vont pas nécessairement de pair avec les notions de sécurité et de préparation. Je tiens simplement à dire que j'estime que nous avons fait de l'assez bon travail, et je parle de tout le monde: vous, qui représentez le ministère, le Bureau du vérificateur général, le Comité en tant que tel et la gouvernance du président. Je crois que nous avons fait du mieux que nous pouvions en ce qui a trait à la transparence, sans pour autant miner les entités que nous tentons d'aider. Je tenais à le souligner.

La deuxième chose que je veux dire, et c'est très important, c'est que j'ai vraiment, vraiment aimé ce que vous avez dit, monsieur Shugart, au début de votre réponse à une question précédente. Comme vous le savez, je suis probablement le député qui a fait le moins d'études à n'avoir jamais siégé au Comité des comptes publics et qui y siégera jamais, mais l'une des choses que j'ai apprises au fil des ans au sein du Comité, c'est qu'il y a, d'un côté, la planification, les processus, les freins et contrepoids, les évaluations, puis, de l'autre, lorsque tout ça a été fait, eh bien, il faut tout recommencer, il faut réévaluer les choses revenir en arrière et examiner le tout. Vous connaissez le vieux proverbe des gens de métier: « mesurer deux fois et couper une fois ». C'est tellement important.

Vu votre grande expérience et votre constatation selon laquelle ce n'est pas un domaine où le gouvernement a été efficace... Le Bureau du vérificateur général l'a dit et redit au point où, assurément, j'ai compris et, comme je l'ai dit, c'est moi qui en connais le moins à ce sujet. Par conséquent, je suis heureux de vous l'avoir entendu dire, parce que mon expérience m'apprend qu'on en est là... Il y a ça, puis il y a l'autre aspect de notre travail, qui concerne le suivi afin de nous assurer que vous honorez vos engagements. Ce sont deux choses qui changent vraiment la donne. Je tenais à le souligner.

J'ai une autre question. Comme Mme Yip l'a déjà souligné, 41 % des employés n'ont pas participé au séminaire obligatoire sur la sécurité personnelle, et 35 % des employés n'avaient pas suivi le cours obligatoire sur les milieux hostiles. Lorsqu'il est question de sécurité et de formation obligatoire, ça semble être quelque chose d'assez important pour la plupart des gens. Quand Affaires mondiales a-t-il décidé qu'il pouvait utiliser sa propre définition d'« obligatoire »? Dans quel autre contexte au sein de votre organisation « obligatoire » ne veut pas dire « obligatoire »? Faut-il créer un nouveau mot?

À mes yeux, « obligatoire » veut dire « doit être fait », mais vous ne l'avez pas fait. Même dans votre réponse, vous avez dit que vous allez commencer à le faire et vous avez joué avec les temps de verbe. Vous dites ici: « la formation obligatoire du personnel en poste à l'étranger, en particulier dans les missions où la menace est élevée ou critique, est un élément clé des pratiques préparatoires à l'affectation qu'a adopté Affaires mondiales Canada ». Cependant, vous ne sembliez pas le croire avant que le rapport du vérificateur général vous en tienne responsable.

Alors qu'en est-il de cette notion d'« obligatoire »? À quel moment est-ce que, au sein d'Affaires mondiales, « obligatoire », lorsqu'il est question de sécurité, est devenu non contraignant?

• (1005)

Le président: Merci, monsieur Christopherson.
Monsieur Shugart.

M. Ian Shugart: Pour le dire simplement: c'est quelque chose qui a toujours été obligatoire, et le fait que nous ne nous sommes pas acquittés de notre obligation est un échec. Comme Heather l'a indiqué, nous avons augmenté le nombre de cours offerts dans le cadre de ce programme de formation amélioré précis de 40 % cette année seulement. Fait plus important encore, nous avons mis en place un système de suivi afin de pouvoir surveiller tout ça à l'avenir. Toute défaillance du point de vue de notre rendement relativement à cette norme obligatoire sautera aux yeux des gestionnaires. On pourra corriger le tir beaucoup plus rapidement, et nous pourrions respecter cet engagement. Nous ne réalisons pas ce genre de suivi dans le passé.

Pour découvrir le niveau de défaillance, de décalage, les responsables de la vérification ont dû examiner les dossiers. Nous avons maintenant mis en place un système de suivi qui nous permettra de connaître notre rendement en temps réel.

M. David Christopherson: Je comprends. C'est une bonne nouvelle.

Puisqu'il est question de sécurité et que c'est quelque chose d'obligatoire au sein de votre organisation, pouvez-vous nous confirmer qu'aucune autre exigence obligatoire au sein de votre organisation n'est traitée de façon aussi désordonnée et considérée comme si peu importante?

M. Ian Shugart: C'est une discussion que nous aurons afin d'être doublement prudents, monsieur le président, mais je crois que, à la lumière de l'approche que nous avons adoptée en matière de gestion de la sécurité au cours des deux ou trois dernières années, c'est quelque chose que nous pouvons vous confirmer. Dans l'une de nos réunions régulières et fréquentes, c'est une discussion que nous aurons. Si j'ai tort, nous allons corriger le tir rapidement.

M. David Christopherson: Merci.

Le président: Merci, monsieur Christopherson.

[Français]

Monsieur Arseneault, vous avez cinq minutes.

M. René Arseneault (Madawaska—Restigouche, Lib.): Merci, monsieur le président.

Monsieur Shugart, je vais poursuivre sur la lancée de mes collègues Mme Yip et M. Christopherson.

C'est peut-être par déformation professionnelle puisque j'ai été avocat plaquant pendant 23 ans avant d'être élu, mais une question me brûle les lèvres.

Est-ce que l'on prévient clairement les employés — nos compatriotes — que l'on envoie dans nos missions diplomatiques à l'étranger, ainsi que le personnel ou les sous-traitants que l'on embauche sur place, qu'ils vont travailler dans des missions où certaines normes de sécurité ne sont pas à jour et où les travaux liés au renforcement de la sécurité accusent des retards?

M. Ian Shugart: Je demanderais à Mme Jeffrey de donner plus de détails. Vous parlez de transparence, si je comprends bien. Est-ce que...

M. René Arseneault: Pardonnez-moi de vous interrompre, mais je n'ai pas beaucoup de temps.

Si l'on m'embauche pour aller travailler dans une de nos missions à l'étranger, est-ce qu'on me dit si l'établissement dans lequel on m'envoie travailler est conforme ou non aux normes minimales de sécurité? Est-ce qu'on me prévient si l'on accuse des retards dans certains travaux de sécurité?

Même si les employés suivent ce petit cours de cinq jours ou je ne sais plus combien de temps pour les préparer à faire face à des situations d'urgence, est-ce qu'on les avise de ces lacunes? Voilà ce que je veux savoir et un simple « oui » ou « non » suffira.

[Traduction]

Le président: Madame Jeffrey.

Mme Heather Jeffrey: À l'arrivée à la mission, tous nos employés sont pleinement informés de la situation et des mesures en place. Cela inclut non seulement les mesures de sécurité matérielle qu'ils connaissent — les grilles et les contrôles d'accès —, mais aussi la sécurité opérationnelle, des mesures qui peuvent venir s'ajouter, dans certains cas, au cadre de sécurité matérielle devant être renforcé. Il s'agit entre autres des protocoles sur les déplacements, des zones où on peut aller et où il ne faut pas aller autour des missions, des types d'escortes, des services locaux de garde requis pour les déplacements à l'extérieur de l'environnement de la mission, des protocoles radio, du besoin de donner des nouvelles et de tous ces types de choses.

[Français]

M. René Arseneault: Est-ce que vous me dites que les lacunes relevées par le Bureau du vérificateur général leur sont donc quand même exposées, peut-être pas en détail, mais qu'au moins, on les prévient dès le départ qu'ils vont travailler dans une mission à l'étranger où toutes les mesures de sécurité ne sont pas tout à fait au point? Sont-ils prévenus?

● (1010)

[Traduction]

Mme Heather Jeffrey: Oui, ils sont informés des mesures de sécurité opérationnelle et de sécurité matérielle en place autour de leur mission et du besoin de les respecter pour garantir la sécurité non pas seulement...

[Français]

M. René Arseneault: Ce n'est pas ce que je vous ai demandé.

Sont-ils prévenus du fait qu'il y a des lacunes dans les mesures et l'infrastructure de sécurité?

M. Ian Shugart: Je dirais que nos collègues sont en général bien informés de la situation. Nous les prévenons par exemple lorsque nous sommes en train de renforcer certaines mesures, que certains projets sont en cours, mais que le travail n'est pas fini. Ils ont accès à ce genre d'information. Cependant, vous posez une question très précise et nous allons vérifier ce qu'il en est, parce que...

M. René Arseneault: Je vous interromps, monsieur Shugart, car je n'ai plus beaucoup de temps. Je vous remercie et je vous invite à faire parvenir votre réponse au Comité par l'entremise de la greffière.

J'ai une deuxième question. Combien de temps me reste-t-il, monsieur le président?

[Traduction]

Le président: Il vous reste deux minutes.

[Français]

M. René Arseneault: Monsieur Shugart, je vous remercie d'avoir accepté de répondre à cette question qui devenait évidente.

Il y a un manque de planification lorsqu'on ouvre une nouvelle mission à l'étranger. Voilà. C'est, en résumé, ce que j'ai compris. Nous n'ouvrons pas une nouvelle mission à l'étranger toutes les semaines, mais je lis dans le rapport du vérificateur général que le manque de planification lié à ces nouvelles missions n'est pas une chose nouvelle, quel que soit le gouvernement en poste, et cela dure au moins depuis 10 ans, soit depuis 2011.

Pouvez-vous nous donner un exemple d'une nouvelle mission planifiée selon les règles de l'art? Vous apprêtez-vous à ouvrir une nouvelle mission quelque part? Le cas échéant, son installation a-t-elle été planifiée adéquatement?

[Traduction]

Le président: Monsieur Danagher.

[Français]

M. Dan Danagher: Récemment, nous avons ouvert de nouvelles missions. À Bruxelles, par exemple, le processus n'a duré qu'un an et demi et a été un grand succès. Quant à New York, notre nouvelle mission a été ouverte en respectant l'échéancier et le budget prévus. Nous avons donc connu beaucoup de succès récemment dans ce domaine.

M. René Arseneault: D'accord.

Pour en revenir à la sécurité, la Belgique et les États-Unis ne sont pas considérés comme des pays tellement dangereux. Y a-t-il des pays présentant plus de risques et où la sécurité des missions peut exiger plus d'efforts?

M. Dan Danagher: Il est difficile de répondre à cette question parce que nous nous achevons les missions et les projets que nous avons prévus. Cependant, nous avons connu beaucoup de succès dans certains pays plus dangereux, dont l'Afghanistan. Nous avons beaucoup d'exemples similaires récents.

M. René Arseneault: Je vous remercie beaucoup.

[Traduction]

Le président: Sans vouloir interpréter tout ce que le vérificateur général a dit, je crois que certains des endroits mentionnés sur la première page, ici, comme le Burkina Faso, l'Afghanistan et l'Égypte, sont tous des endroits où le besoin en matière de sécurité est reconnu. Cependant, parfois, comme les Américains l'ont découvert à Benghazi et dans d'autres pays, une attaque peut survenir n'importe où.

J'ai un autre intervenant, monsieur Zimmer.

Cependant, je tiens simplement à dire au Comité que nous avons un tout petit problème avec notre budget des comptes publics pour les déplacements pendant l'été — notre conférence avec les provinces — que nous voulons régler afin que nous puissions obtenir le budget et nous tourner vers le comité de liaison.

Monsieur Zimmer.

M. Bob Zimmer (Prince George—Peace River—Northern Rockies, PCC): En tant que président de notre comité de l'éthique, je tiens à dire que l'une des choses que nous avons étudiées de façon exhaustive, c'est la façon dont les groupes peuvent s'organiser rapidement à l'échelle internationale, de nos jours, grâce à des plateformes comme Facebook, entre autres.

Je vous respecte, monsieur, en tant que fonctionnaire, mais permettez-moi de lire le paragraphe 4.18. C'est là où on en arrive, au bout du compte:

Cette constatation est importante parce que les vulnérabilités en matière de sécurité matérielle doivent être corrigées rapidement pour protéger efficacement le personnel et les biens dans les missions à l'étranger.

Vous êtes assis, là, vous passez au travers de l'actuelle réunion du Comité, puis vous retournez à votre vie normale. Vous n'allez pas revenir ici avant peut-être quatre ans — je ne sais pas —, mais il y a une clôture qui n'a pas été réparée depuis huit ans. Qu'avez-vous à dire à ce sujet?

J'ai déjà été patron, et je devais répondre de certaines choses que je n'avais pas bien faites. C'est arrivé rarement, mais c'est tout de même arrivé.

Quel est votre engagement en ce qui a trait au fait de corriger le tir? Allez-vous revenir ici, peut-être l'année prochaine, ou l'année d'après... et même dans 20 ans, la situation n'aura pas été réglée?

À quel moment allez-vous vraiment faire le travail et relever le défi que vous propose le rapport de vérification? Quelle est votre réponse à ça: « Bon, je viens de me faire déculotter, ici, alors je vais m'assurer de régler le problème »?

Quand est-ce que ça va arriver?

• (1015)

Le président: Monsieur Shugart.

M. Ian Shugart: Je crois que la question du député est de nature plus générale, mais s'il parle de la clôture en tant que telle, je vais demander à Dan de répondre.

Ce que je dirais, c'est que je ne considère pas le fait de comparaître devant le Comité et le temps que nous passons ici — et je crois que le président sera d'accord avec moi — comme une épreuve à laquelle je dois simplement survivre, pour ensuite retourner à ma vie normale. En fait, ma vie normale consiste à utiliser les fonds qu'on nous a donnés à ces fins, en m'appuyant sur le rapport du vérificateur général et notre propre vérification interne. Le Conseil du Trésor nous tient responsables de l'utilisation de ces fonds.

M. Bob Zimmer: Je sais que vous avez peu de temps, mais vous commencez à parler de généralités. Je vous demande quelque chose de précis, notamment ce que vous allez faire en tant que ministre pour prendre un peu de recul, regarder toutes les recommandations du vérificateur général et les appliquer dans un délai raisonnable.

Le président: Monsieur Zimmer, permettez-moi d'intervenir.

Ils nous ont déjà donné un plan d'action, pour lequel nous ferons un suivi, mais je crois que votre question est tout de même bonne.

Vous avez donné un plan d'action. D'après vous, le plan d'action avance comme prévu, et vous pourrez respecter vos engagements à cet égard, c'est exact?

M. Ian Shugart: Absolument. Nous sommes sur la bonne voie relativement à tous nos engagements. Souvent, le BVG réalise des vérifications de suivi, et nous réalisons des vérifications de suivi à l'interne.

Le président: Merci.

C'est une bonne question, monsieur Zimmer.

M. Ian Shugart: Effectivement.

Le président: C'est une question qui peut préoccuper beaucoup de députés, parce que nous voyons souvent les ministères prendre des engagements, qu'ils ne respectent jamais par la suite.

Permettez-moi de dire que, au sein du comité des comptes publics, nous avons maintenant adopté une approche de suivi de façon à ce que les sous-ministres — M. Shugart n'en est pas un — ne peuvent pas « venir ici puis s'en laver les mains », c'est-à-dire participer à une réunion et croire s'en être tiré pour une autre année.

Nous allons faire un suivi à ces sujets par l'intermédiaire de nos analystes. L'analyste de la réunion que nous tenons m'a déjà dit qu'il estime que les échéanciers prévus dans le plan d'action peuvent être respectés et sont raisonnables. Cependant, si le travail n'est pas fait, nous allons réinviter les ministères. Je sais que M. Shugart est conscient du fait que, lorsque nous devons tenir une deuxième réunion sur un même sujet, ça ne se passe habituellement pas bien.

Merci de la question. Elle nous a donné l'occasion d'expliquer un peu la situation.

Je tiens à remercier nos invités de leur témoignage aujourd'hui, le vérificateur général, pour son bon travail dans ce dossier, et le ministre d'avoir été là et de rendre des comptes.

Nous allons maintenant suspendre la réunion. Je vais demander à ceux qui n'ont pas besoin de rester de partir assez rapidement afin que nous puissions poursuivre à huis clos pour nous occuper de deux dossiers dont nous voulons discuter rapidement.

[La séance se poursuit à huis clos.]

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

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

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 de la Chambre des communes à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

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

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

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 House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>