



## Table des matières

Acronymes .....	i
Sommaire.....	ii
1. Introduction .....	1
1.1. But et portée de l'évaluation .....	1
1.2. Description du projet .....	1
1.3. Ressources du projet.....	2
2. Méthode d'évaluation .....	3
3. Constatations et recommandations .....	3
3.1. Conception et prestation : Satisfaire aux exigences de l'Initiative d'armement dans les programmes de formation de l'ASFC.....	3
3.2. Atteinte des résultats : Amélioration de la sécurité à la frontière .....	6
3.2.1. Capacité accrue des agents à mener les activités d'exécution de la loi et à gérer les situations à risque élevé .....	6
3.2.2. Accroissement des interventions à la frontière.....	7
3.3. Atteinte des résultats : Diminution du recours aux autres organismes d'exécution de la loi... 8	
3.4. Difficultés persistantes associées au programme permanent.....	9
3.5. Démonstration de l'efficacité et de la rentabilité.....	13
3.5.1. Efficacité et utilisation des ressources financières et humaines .....	13
3.5.2. Possibilités d'armement plus économique et plus efficace du personnel de première ligne de l'ASFC .....	15
Annexe A – Réponse générale de la direction .....	16
Annexe B – Description du projet.....	20
Annexe C – Méthode d'évaluation .....	23
Annexe D – Tableaux de données et diagrammes.....	24
Annexe E – Estimations de coûts de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation liée à l'armement.....	27

## Acronymes

ASF	Agent des services frontaliers
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
CAC	Cours d'amélioration des compétences
CAFS	Cours de l'arme à feu de service
DFP	Direction de la formation et du perfectionnement
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DOREL	Direction des opérations relatives à l'exécution de la loi et au renseignement
FFMS	Formation fondée sur les mises en situation
GRC	Gendarmerie royale du Canada
PE	Point d'entrée
PFBA	Programme de formation de base des agents
PNE	Procédures normales d'exploitation
SGRI	Système de gestion de rapport sur les incidents

## Sommaire

### Description du projet

S'échelonnant sur dix ans, l'Initiative d'armement des agents a été approuvée par le gouvernement du Canada dans le but d'améliorer la sécurité à la frontière, ainsi que d'accroître la capacité des agents à mener des activités d'exécution de la loi et à composer avec des situations à risque élevé de façon à atténuer ces risques en équipant les membres désignés du personnel de première ligne d'armes à feu de service et en leur fournissant la formation connexe. Les agents ont ainsi bénéficié d'un éventail élargi d'options d'intervention pour composer avec les situations dangereuses et procéder à des activités d'exécution de la loi.

### Objectif, portée et méthode de l'évaluation

L'évaluation présentée ici est une des exigences de la présentation au Conseil du Trésor qui a été approuvée relativement à l'Initiative d'armement des agents. Cette évaluation a pour objet d'examiner le rendement (c.-à-d. l'efficacité, l'efficience et la rentabilité) de l'Initiative d'armement des agents. Elle vise notamment à déterminer dans quelle mesure l'armement des agents de l'ASFC a donné les résultats escomptés, soit l'amélioration de la sécurité à la frontière, l'accroissement de la capacité des agents à intervenir lors de situations à haut risque et la diminution du recours aux services d'autres organisations d'exécution de la loi. L'évaluation n'examine cependant pas les questions de pertinence.

Se fondant sur l'évaluation de l'Initiative d'armement réalisée en 2009, ainsi que sur la vérification effectuée en 2015, la présente évaluation porte sur la mise en œuvre de l'Initiative d'armement des agents qui s'est échelonnée sur dix ans (de mars 2006 à mars 2016) et sur les effets qui en ont découlé. L'évaluation porte notamment sur l'armement du personnel de première ligne en poste dans les points d'entrée terrestres, au sein de la Direction des opérations relatives à l'exécution de la loi et au renseignement, ainsi que dans le secteur du transport maritime.

Menée sur une période allant de l'exercice 2016-2017 à l'exercice 2017-2018, cette évaluation se fonde sur des méthodes de recherche tant quantitatives que qualitatives. L'équipe d'évaluation a procédé à des entrevues auprès du personnel de l'ASFC et d'intervenants de l'extérieur, analysé les données sur le rendement et les finances du programme, examiné des documents clés et effectué des recherches sur le terrain dans trois régions (les Prairies, le Québec et le Sud de l'Ontario) en février et en mars 2017.

### Constatations et recommandations

#### Conception et prestation

Au cours de la mise en œuvre de l'Initiative d'armement des agents, des améliorations manifestes ont été apportées de façon continue à la formation sur l'armement (c.-à-d. renouvellement triennal de l'accréditation), et les programmes de formation sur l'armement jouissaient d'une bonne réputation (c.-à-d. le Cours sur le maniement des armes à feu de service, ainsi que les renouvellements annuel et triennal de l'accréditation). L'équipe a toutefois observé une diminution importante des taux de réussite du cours de perfectionnement des compétences, et les taux de participation aux séances d'entraînement après les heures et d'utilisation des munitions d'exercice semblaient faibles.

## Atteinte des résultats

### Accroissement de la capacité des agents à mener des activités d'exécution de la loi et à intervenir dans des situations à risque élevé

L'Initiative d'armement et la formation sur le recours à la force ont permis d'accroître la capacité des agents à exercer leurs pouvoirs en leur donnant davantage confiance en eux, en améliorant leur préparation et en augmentant leur capacité à évaluer les risques pour la sécurité et à intervenir dans des situations à risque élevé.

### Accroissement des interventions à la frontière

L'Initiative d'armement des agents a eu une incidence positive sur la sécurité à la frontière, car elle a permis d'accroître la rapidité des interventions à la frontière, ainsi que l'éventail de menaces auxquelles les agents sont prêts à répondre, comme en témoignait de la façon la plus manifeste la modification de la procédure relative au traitement des individus armés et dangereux aux points d'entrée. Avant la mise en œuvre de l'Initiative d'armement, les agents suivaient un processus d'« admission et signalement » (c.-à-d. admission au Canada, puis signalement aux services de police, aux fins d'arrestation ultérieure) relativement aux individus faisant l'objet d'un avis de surveillance visant des malfaiteurs armés et dangereux, les délais d'exécution étant alors tributaires de la proximité et de la disponibilité des autres organismes d'exécution de la loi. Depuis la mise en œuvre de l'Initiative d'armement, l'ASFC est en mesure d'intervenir de façon immédiate, les personnes armées et dangereuses étant désormais interceptées à la frontière. Qui plus est, les données sur les refus de travailler donnent à penser que les agents n'entretiennent plus de préoccupations relatives à la sécurité en ce qui concerne le traitement des personnes armées et dangereuses depuis la mise en œuvre de l'Initiative d'armement.

### Réduction du recours aux autres organismes d'exécution de la loi

Les résultats de l'évaluation semblent indiquer que l'ASFC fait moins appel aux services d'autres organismes d'exécution de la loi dans certaines situations et régions particulières, et qu'elle joue désormais un rôle plus actif et important au sein de la collectivité de l'exécution de la loi grâce à l'amélioration de ses évaluations des risques et de son état de préparation à la suite de la mise en œuvre de l'Initiative d'armement<sup>1</sup>. Ce constat est particulièrement manifeste dans la façon dont l'Agence compose avec les personnes armées et dangereuses, ainsi que dans l'autonomie accrue dont jouissent désormais les agents de la Direction des opérations relatives à l'exécution de la loi et au renseignement dans le cadre de certaines activités d'exécution de la loi.

### Difficultés persistantes associées au programme permanent

L'évaluation a permis de cerner quelques difficultés persistantes associées à la transformation de l'Initiative d'armement des agents en programme permanent. Ces difficultés comprennent notamment des problèmes liés aux opérations et aux ressources humaines; les coûts associés, par exemple, aux mesures d'adaptation prises relativement aux agents qui ne répondent pas aux nouvelles exigences de leurs postes, qui sont maintenant des postes armés; les services de soutien en matière de santé mentale; la compréhension et la mise en application de certaines politiques; les impératifs ergonomiques associés à l'équipement de défense; ainsi que le recrutement et la formation.

---

<sup>1</sup> Les constatations liées à l'atteinte de ce résultat étaient limitées étant donné l'absence de données de base disponibles avant l'armement (avant 2006) permettant de quantifier les répercussions.

## Démonstration de l'efficacité et de la rentabilité

### Efficacité et utilisation des ressources financières et humaines

L'Initiative d'armement des agents a été mise en œuvre comme prévu, les cibles relatives à l'armement et à la formation de l'effectif de première ligne ont été atteintes dans les délais et en deçà du budget initial et l'Agence a efficacement mis à profit ses relations avec les autres organismes d'exécution de la loi (c.-à-d. la GRC). À la conclusion de l'Initiative en mars 2016, plus de 6 492 agents avaient été armés et formés, un nombre largement supérieur à la cible initiale de 4 800 agents. Qui plus est, cette cible initiale a été dépassée en deçà du budget, l'écart entre les dépenses prévues (785 millions de dollars) et les dépenses réelles (694 millions de dollars) se chiffrant à -12 % en avril 2016.

La gouvernance et la gestion de l'armement ont été réorientées et modifiées au cours de la mise en œuvre de l'Initiative afin d'en améliorer la prestation et de garantir l'atteinte des objectifs. Cet aspect fut évoqué comme l'un des grands facteurs ayant contribué à la hausse des taux de formation à l'Agence durant la deuxième moitié de l'Initiative, tout comme au dépassement des cibles initiales en matière de formation. Depuis, bon nombre de mécanismes officiels de gouvernance ont été éliminés et remplacés par l'approche de « service unique des RH » de manière à résoudre les problèmes récurrents liés aux politiques et aux ressources humaines.

### Possibilités concernant l'armement plus efficace et rentable du personnel de première ligne de l'ASFC

Maintenant que l'armement des agents est intégré aux opérations courantes de l'ASFC, des possibilités d'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité de la formation et du renouvellement de l'accréditation ont été cernées. Ces possibilités comprennent notamment une prestation accrue à l'échelle locale et régionale de certaines formations de renouvellement de l'accréditation de manière à réduire les coûts de déplacement et à offrir davantage de commodité aux agents; l'amélioration des partenariats établis avec d'autres organismes d'exécution de la loi afin de faciliter l'échange de ressources; ainsi que le perfectionnement continu de la formation sur le recours à la force en fonction de l'environnement opérationnel de l'ASFC.

## Recommandations

De manière à résoudre les difficultés persistantes associées à la transformation de l'Initiative d'armement des agents en programme permanent, ainsi qu'à mieux profiter des occasions d'accroître l'efficacité et la rentabilité de l'armement du personnel de première ligne de l'ASFC, l'équipe de l'évaluation formule les cinq recommandations ci-dessous.

1. En consultation avec le vice-président des Opérations, la vice-présidente de la DGRH devrait mettre en œuvre la phase actuelle de la Stratégie de gestion de l'effectif<sup>2</sup> de manière à atténuer les répercussions des mesures d'adaptation relatives à l'armement des agents sur la prestation des services de première ligne.

---

<sup>2</sup> La phase actuelle de la Stratégie de gestion de l'effectif comprend un processus par lequel les occasions de placement pour lesquelles les employés satisfont aux conditions d'emploi, sont indiquées pour les employés nécessitant des mesures d'adaptation. Les occasions de placement visent à offrir un travail intéressant et significatif et qui répond aux priorités opérationnelles. La Stratégie de gestion de l'effectif est conforme aux obligations juridiques de l'Agence en ce qui a trait à *la Loi canadienne sur les droits de la personne*.

2. En consultation avec le vice-président des Opérations, la vice-présidente de la DGRH devrait faire en sorte d'améliorer la compréhension et la mise en application des politiques actuelles sur le port et l'utilisation de l'équipement de protection et de défense dans tous les modes.
3. Comme décrit dans la Stratégie de l'ASFC pour appuyer la santé mentale, la vice-présidente de la DGRH devrait :
  - a. mettre en place des outils de soutien pour les gestionnaires et les employés qui œuvrent dans un environnement armé;
  - b. mettre en œuvre des initiatives de formation visant à sensibiliser et à informer les agents au sujet de la santé mentale des clients.
4. En consultation avec le vice-président des Opérations, la vice-présidente de la DGRH devrait procéder à l'évaluation du port de l'uniforme et de l'équipement de service en tant que système d'autodéfense, tout en tenant compte des questions d'ergonomie, afin de s'assurer que les besoins opérationnels sont comblés.
5. La vice-présidente de la DGRH devrait évaluer la formation sur le maniement des armes à feu et le maintien des compétences, y compris les exigences relatives aux qualifications, afin de s'assurer que les besoins opérationnels sont comblés.

# 1. Introduction

## 1.1. But et portée de l'évaluation

L'évaluation de l'Initiative d'armement de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) est une exigence énoncée dans la présentation au Conseil du Trésor sur l'Initiative qui a été approuvée. Elle est donc incluse dans le Rapport d'évaluation quinquennale 2015-2020 de l'ASFC qui a été approuvé par le Comité d'évaluation de la haute direction en mai 2015. Conformément à la Politique sur l'évaluation de 2016 du Secrétariat du Conseil du Trésor, la présente évaluation avait pour but d'examiner le rendement (efficacité, efficience et rentabilité) de l'Initiative d'armement. Concrètement, elle cherchait à déterminer dans quelle mesure l'armement des agents de l'ASFC a permis d'atteindre les résultats escomptés, dont l'amélioration de la sécurité à la frontière, l'amélioration de la capacité des agents à gérer des situations à risque élevé et la diminution du recours aux autres organismes d'exécution de la loi. Par conséquent, l'évaluation ne tient pas compte des questions de pertinence. Dans un premier temps, elle fournit un examen de la conception et de l'exécution de l'Initiative, puis une évaluation de l'atteinte des résultats, des difficultés persistantes du programme ainsi que des possibilités de soutenir de manière plus efficiente l'accréditation continue relative aux armes à feu.

L'évaluation vise la période de mise en œuvre de l'Initiative d'armement de 10 ans (de mars 2006 à mars 2016), ainsi que ses incidences par la suite, et elle s'appuie sur l'évaluation de l'Initiative d'armement de 2009 et la vérification de l'Initiative d'armement de 2015<sup>3</sup>. L'évaluation porte sur l'armement du personnel de première ligne aux points d'entrée terrestres ainsi que dans la Direction des opérations relatives à l'exécution de la loi et au renseignement (DORELR) et les contextes maritimes, exclus les opérations du mode aérien.

## 1.2. Description du projet

L'ASFC applique plus de 90 lois, règlements et conventions internationales, et elle a pour mandat « de fournir des services frontaliers intégrés à l'appui des priorités liées à la sécurité nationale et à la sécurité publique et de faciliter la libre circulation des personnes et des marchandises ». Les pouvoirs et les capacités qu'ont les agents de l'ASFC pour remplir leur rôle à l'appui des priorités relatives à la sécurité nationale et à la sécurité publique ont évolué au fil des ans. Le projet de loi C-18 portant modification de la *Loi sur les douanes* et du *Code criminel* et adopté en 1999 a donné aux agents le pouvoir de détenir et d'arrêter des personnes à la frontière pour des infractions précises non liées aux douanes. Le projet de loi C-26 portant modification du *Code criminel*, adopté en 2005, a conféré le statut d'agent de la paix aux agents désignés au paragraphe 138(1) de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*. L'ASFC a ensuite introduit la formation sur le recours à la force et l'équipement connexe, qui comprend la matraque, l'aérosol capsique (gaz poivré) et l'équipement de protection (gilet pare-balles souple). En 2006, le gouvernement fédéral a approuvé l'Initiative d'armement de 10 ans, laquelle visait à améliorer la sécurité à la frontière et à renforcer la capacité des agents à mener des activités d'exécution de la loi et à gérer et à désamorcer les situations à risque élevé. Pour ce faire, il a muni le personnel de première ligne désigné d'une arme à feu de service et lui a offert la formation nécessaire. Cette décision a permis d'élargir la gamme d'options qui s'offrent aux agents pour réagir à des situations dangereuses et mener

---

<sup>3</sup> ASFC, *Vérification de l'Initiative d'armement*, juin 2015, <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2015/arm-fra.html>.

des activités d'exécution de la loi. La présente évaluation examine l'efficacité, l'efficience et la rentabilité de l'Initiative d'armement à la fin de sa période de mise en œuvre de 10 ans.

## Aperçu<sup>4</sup>

Dans le budget fédéral de mai 2006, le gouvernement a annoncé un financement de 101 millions de dollars sur 2 ans pour commencer l'armement des agents et éliminer les situations où les agents travaillent seuls (par ce qu'on appelle le « jumelage »). Cependant, la mise en œuvre complète devait prendre 10 ans. En s'appuyant sur les objectifs stratégiques définis dans le Budget de 2006 et en les développant, le gouvernement du Canada a approuvé une stratégie d'armement des agents étalée sur 10 ans. L'ASFC s'est engagée à armer et à former 4 400 membres du personnel de première ligne dans les points d'entrée terrestres et maritimes et les agents chargés de l'exécution de la loi dans les bureaux intérieurs. En outre, l'Agence s'est engagée à armer et à former 400 nouveaux agents, embauchés pour éliminer les situations où les agents travaillent seuls.

À la fin de l'Initiative d'armement, en mars 2016, l'Agence avait dépassé son engagement initial de former 4 800 agents dans les limites du budget approuvé pour le projet. L'ASFC a en fin de compte formé 6 492 agents en raison de l'augmentation des besoins en personnel – 200 agents ne portant pas l'uniforme, 500 agents des modes terrestre et maritime et d'autres agents menant les vérifications à distance. La majorité du personnel occupant les postes armes désignés ont suivi leur formation au cours des trois dernières années de l'Initiative.

## Gestion et gouvernance

La Division du programme des tactiques de défense (anciennement la Division de l'armement) fait partie de la Direction de la formation et du perfectionnement (DFP) à la Direction générale des ressources humaines (DGRH)<sup>5</sup>. Pendant la mise en œuvre de l'Initiative d'armement, la Division était chargée de diriger le processus d'armement des agents autorisés de l'ASFC et de mettre en place la formation, le fondement stratégique et le cadre de gestion.

À la Direction générale du contrôle, la Direction de la sécurité et des normes professionnelles était chargée d'établir et d'évaluer l'entreposage sécuritaire des armes à feu et des munitions de l'Agence ainsi que de mener les enquêtes et de produire les rapports sur les cas d'inconduite allégués touchant l'utilisation d'armes à feu, de munitions ou d'autres dispositifs de défense de l'Agence.

La haute direction dans les régions devait veiller à ce que l'Agence respecte les politiques, les directives et les procédures normales d'exploitation (PNE) sur l'armement et le recours à la force produites par la Division du programme des tactiques de défense, vérifier la disponibilité des agents pour la formation et garantir l'application des procédures et des processus établis.

### 1.3. Ressources du projet

De l'enveloppe totale de 1,07 milliard de dollars approuvée par le gouvernement du Canada, 785 millions de dollars ont été affectés à l'Initiative d'armement pour couvrir les dépenses suivantes : équipement et uniformes, formation, infrastructure (dont la construction des installations de formation au maniement des armes à feu au Collège de l'ASFC, à Rigaud) et systèmes de gestion et de coordination

---

<sup>4</sup> Une description plus détaillée du projet se trouve à l'annexe B.

<sup>5</sup> La Division de l'armement a été transférée de la Direction générale des opérations à la DGRH en octobre 2009.

connexes. L'Agence a décidé de gérer séparément le montant restant (289 millions de dollars) dans le cadre du projet de « jumelage » au sein de la Direction générale des opérations. À la fin du projet, en mars 2016, un financement permanent de 39,9 millions de dollars (ce qui comprend les coûts organiques) avait été affecté à l'échelle de l'Agence pour la stabilisation du Programme d'armement.

## 2. Méthode d'évaluation

L'évaluation a été réalisée de l'exercice 2016-2017 à l'exercice 2017-2018, selon des méthodes de recherche quantitative et qualitative (voir la description à l'annexe C). L'équipe d'évaluation a mené des entrevues avec des membres du personnel de l'ASFC et des intervenants externes, analysé les données sur le rendement et les finances du programme, examiné les principaux documents et effectué des recherches sur le terrain dans trois régions (Prairies, Québec et Sud de l'Ontario) en février et en mars 2017.

Pour les besoins de l'évaluation, il faut tenir compte des limites suivantes :

- En ce qui concerne certains résultats, y compris les résultats non escomptés, on ne disposait d'aucune donnée de référence préalable à l'armement (avant 2006) pour quantifier les incidences;
- En ce qui concerne les résultats comme l'amélioration de la sécurité à la frontière, il n'était pas possible de mesurer de façon empirique l'effet dissuasif potentiel de l'armement des agents en raison des limites des données et de la difficulté à déterminer les causes;
- Une évaluation quantitative de l'efficacité n'a pas pu être réalisée en raison du manque de données financières pertinentes pour calculer le coût par participant à la formation au fil du temps.

## 3. Constatations et recommandations

### 3.1. Conception et prestation : Satisfaire aux exigences de l'Initiative d'armement dans les programmes de formation de l'ASFC

**Principale constatation :** Les programmes de formation de l'Agence ont subi des changements notables durant la mise en œuvre de l'Initiative d'armement. Des améliorations étaient continuellement apportées à l'accréditation renouvelée aux trois ans, et les programmes de formation sur le recours à la force (c.-à-d. le cours de l'arme à feu de service, le renouvellement annuel de l'accréditation et le renouvellement aux trois ans de l'accréditation) ont bonne réputation.

#### **Formation et ressources documentaires**

L'Initiative d'armement a donné lieu à la création d'un programme complet et d'un modèle de prestation à l'appui d'un effectif armé, y compris les suivants : le Cours des armes à feu de service (CAFS), le renouvellement aux trois ans de l'accréditation, le renouvellement annuel de l'accréditation, une séance obligatoire et supervisée d'entraînement avec les armes à feu de service et les cours d'amélioration des compétences (pour obtenir plus de renseignements sur chacun des programmes de formation sur le recours à la force susmentionnés, veuillez consulter l'annexe B). Le CAFS et la formation

de recyclage sur les tactiques de maîtrise et de défense ont été offerts aux agents expérimentés<sup>6</sup> pendant la période de mise en œuvre de 10 ans. La formation sur le recours à la force (qui inclut le CAFS) a également été intégrée au Programme de formation de base des agents (PFBA) en 2012, pour les nouvelles recrues.

Les commentaires des agents sur le CAFS et le renouvellement de l'accréditation sont très positifs. La formation est considérée comme rigoureuse et utile. Les agents ont été très satisfaits des mises à jour apportées régulièrement au contenu de la formation, notamment :

- L'utilisation de scénarios de formation plus réalistes et adaptés au contexte (p. ex. scénarios en groupe et concernant des modes de transport précis);
- Le remplacement par un régime différent du volet réussite/échec de la formation fondée sur les mises en situation (FFMS) durant le renouvellement aux trois ans de l'accréditation;
- La normalisation nationale de la formation.

Dans les régions, les scénarios de formation dans les points d'entrée<sup>7</sup> ont également été très bien accueillis par les agents, qui estiment que cette pratique fondée sur des scénarios dans les lieux de travail est très utile.

L'introduction des armes de service a été appuyée par l'élaboration des éléments suivants :

- Formation technique et séances d'amélioration des compétences en ligne et en classe à l'intention des agents, formation de sensibilisation à l'intention des gestionnaires (dont la Séance de sensibilisation des gestionnaires à l'armement);
- Modèle d'intervention pour la gestion d'incidents (adopté par la Gendarmerie royale du Canada et pierre angulaire de la formation des agents) qui crée le cadre d'évaluation et de gestion des risques par les agents;
- Politiques et PNE sur le recours à la force.

**Principale constatation :** Une baisse des taux de réussite du Cours d'amélioration des compétences a été observée.

Le Cours d'amélioration des compétences (CAC) a été mis en place en 2012-2013 pour aider les agents ayant besoin d'une formation et d'un entraînement supplémentaires à obtenir une note de passage au renouvellement annuel ou aux trois ans de l'accréditation. Si un agent participant à un CAC n'est pas en mesure d'obtenir la note de passage lors de sa première séance du CAC, il s'inscrit à une autre séance. De 2007-2008 à 2016-2017, les taux de réussite du renouvellement de l'accréditation (annuel et aux trois ans) sont demeurés élevés, et le CAC y a contribué (voir le tableau 1). Par contre, afin de mieux tenir compte du nombre de tentatives de qualification faites avant l'obtention d'une note de passage, il pourrait être utile d'examiner davantage la manière avec laquelle les taux de réussite sont mesurés et présentés.

---

<sup>6</sup> Dans le présent rapport, l'expression « agents expérimentés » désigne les agents armés qui ont acquis de l'expérience avant et après la mise en œuvre de l'Initiative d'armement, en mars 2006.

<sup>7</sup> Dans le présent document, l'expression « scénario de formation dans les points d'entrée » désigne des activités de formation en groupe, sur les lieux de travail, qui permettent aux agents des points d'entrée de participer à des scénarios réalistes dans leur environnement de travail et avec leurs collègues.

**Tableau 1 – Formation et renouvellement de l'accréditation relativement aux armes à feu de service, exercices 2007-2008 à 2016-2017**

Exercice	Taux de réussite du renouvellement annuel de l'accréditation (%)	Taux de réussite du renouvellement de l'accréditation aux trois ans et maintien des compétences (%)	Taux de réussite du Cours d'amélioration des compétences (%)	Taux de participation au Cours d'amélioration des compétences (%) <sup>8</sup>
2007-2008	--	--	--	--
2008-2009	73	--	--	--
2009-2010	91	--	--	--
2010-2011	92	86	--	--
2011-2012	93	88	--	--
2012-2013 <sup>9</sup>	97	88	72	--
2013-2014	94	88	79	10
2014-2015	92	92	76	8
2015-2016	91	87	71	15
2016-2017	92	83 <sup>10</sup>	63 <sup>11</sup>	--

Source : Données internes de la DGRH.

De 2012-2013 à 2015-2016, le taux de réussite moyen du CAC était de 74,5 %, et on a constaté une augmentation du nombre de participants au CAC de 2013-2014 à 2015-2016 (voir le tableau 1). Une baisse de 16 % du taux de réussite a également été observée de 2013-2014 à 2016-2017<sup>12</sup>.

**Principale constatation :** La participation à l'entraînement en dehors des heures de service et l'utilisation des munitions d'exercice semblaient faibles.

### Entraînement

À l'heure actuelle, une seule séance supervisée d'entraînement au tir avec l'arme de service est offerte aux agents en vue du premier renouvellement annuel de l'accréditation. Par la suite, chaque agent est autorisé à utiliser l'arme de service que lui a remise l'ASFC pour s'exercer au tir (en dehors des heures de travail et à ses frais) dans les champs de tir approuvés. Un bulletin produit par les responsables de l'armement en 2014 dans le cadre du lancement de la nouvelle politique d'entraînement en dehors des heures de travail mentionne également que l'objectif était de permettre aux agents de s'entraîner « souvent et régulièrement » pour conserver leurs compétences et favoriser le renouvellement de leur accréditation. Pour promouvoir l'entraînement facultatif en dehors des heures de travail, l'Agence a autorisé l'utilisation de 95 champs de tir<sup>13</sup> et elle fournit aux agents 1 000 cartouches de munition d'exercice (par année civile). Malgré cela, les entrevues menées sur le terrain montrent que la participation à l'entraînement en dehors des heures de travail dans un grand nombre de bureaux intérieurs et de points d'entrée est faible en raison de l'accessibilité limitée des installations de tir

<sup>8</sup> Ce taux est calculé à partir du nombre d'inscriptions aux CAC, divisé par le nombre total d'agents armés, par exercice. Le nombre d'agents armés est basé sur des données issues des rapports sur le rendement de l'Initiative d'armement pour les exercices 2013-2014 à 2015-2016.

<sup>9</sup> Le CAC a été mis en place au cours de l'exercice 2012-2013.

<sup>10</sup> Au cours de l'exercice 2016-2017, on a supprimé l'aspect « réussite/échec » du volet sur le recours à la force du renouvellement de l'accréditation aux trois ans.

<sup>11</sup> Au cours de l'exercice 2016-2017, l'ASFC a introduit des CAC de trois jours et d'un jour. Ce pourcentage représente la moyenne pour les deux cours.

<sup>12</sup> Au cours de l'exercice 2016-2017, l'ASFC a mis en place des CAC d'un jour et de trois jours.

<sup>13</sup> Les champs de tir approuvés satisfont aux exigences en matière de santé et de sécurité.

appropriées ou à faible coût. Pour valider cette perception, l'équipe a analysé l'utilisation des munitions d'exercice dans un échantillon constitué de six points d'entrée terrestres (grands et petits) et de trois bureaux intérieurs dans les régions du Québec, des Prairies et du Sud de l'Ontario. Même si les données obtenues étaient propres à l'endroit, plusieurs observations importantes peuvent être faites relativement aux tendances générales.

Dans les points d'entrée et les bureaux intérieurs de l'échantillon, la participation à l'entraînement en dehors des heures de travail et l'utilisation des munitions fournies étaient faibles. Selon les estimations, 15,8 % des agents armés aux points d'entrée terrestres se sont entraînés au tir en dehors des heures de travail au cours de l'exercice 2016-2017. Dans les trois bureaux intérieurs, ce pourcentage est d'environ 22,5 %. Dans l'ensemble, 10,7 % des munitions fournies aux agents armés dans les points d'entrée terrestres de l'échantillon ont été utilisées (10,8 % dans les bureaux intérieurs). Pour ce qui est de l'accessibilité des installations d'entraînement, la durée moyenne du trajet vers un champ de tir approuvé était de 55,50 minutes<sup>14</sup> pour les agents des bureaux intérieurs et de 59,46 minutes pour les agents des points d'entrée terrestres. Il n'y a pas de corrélation observable entre la durée moyenne du trajet vers le champ de tir et la participation des agents à l'entraînement (voir l'annexe D et les tableaux C et D) d'une région à l'autre. Par contre, dans la région du Québec, les points d'entrée d'East Hereford et de Hereford Road affichaient les pourcentages les plus élevés d'agents armés s'entraînant en dehors des heures de travail et le temps de déplacement moyen le plus court pour se rendre à un champ de tir approuvé.

Malgré la petite taille de l'échantillon et l'absence de données nationales pour cette analyse, le niveau actuel de participation à l'entraînement en dehors des heures de travail avec l'arme de service attribuée par l'ASFC montre qu'une analyse plus approfondie s'impose pour vérifier si la politique de l'ASFC répond encore efficacement aux besoins opérationnels.

Étant donné la baisse des taux de réussite au CAC et le faible taux de participation des agents à l'entraînement en dehors des heures de travail, il pourrait s'avérer utile d'analyser les liens entre l'entraînement, la participation au CAC et le nombre de tentatives de qualification faites par les agents avant d'obtenir la note de passage lors du renouvellement annuel et aux trois ans de l'accréditation. Selon les personnes interrogées, les partenariats avec d'autres organismes d'exécution de la loi et l'adoption de nouvelles technologies, comme les simulateurs mobiles pour l'entraînement au tir et le renouvellement annuel de l'accréditation, sont des solutions efficaces et économiques qui pourraient aider l'Agence à s'attaquer aux problèmes liés à l'entraînement et aux taux de réussite du renouvellement de l'accréditation.

## 3.2. Atteinte des résultats : Amélioration de la sécurité à la frontière

### 3.2.1. Capacité accrue des agents à mener les activités d'exécution de la loi et à réagir aux situations à risque élevé

**Principale constatation :** L'Initiative d'armement et la formation sur le recours à la force ont permis aux agents d'accroître leur capacité à exercer leurs pouvoirs en augmentant leur confiance en eux, leur niveau de préparation et leur capacité à évaluer le risque pour la sécurité et à réagir aux situations à risque élevé.

---

<sup>14</sup> Les distances (en minutes) sont basées sur le trajet en automobile.

La mise en œuvre de l'Initiative d'armement a élargi la gamme de possibilités d'intervention qui s'offrent aux agents. Selon des répondants internes, à l'Administration centrale et dans un contexte de première ligne, l'introduction de l'arme de service a complété la roue des possibilités d'intervention des agents en leur permettant de réagir de manière proportionnelle à la menace de mort ou de lésion corporelle grave (voir l'annexe D, tableau B).

Puisque l'Initiative d'armement a procuré un outil de défense additionnel et la formation s'y rattachant, les agents régionaux, les dirigeants régionaux et la haute direction à l'Administration centrale considèrent qu'elle a permis aux agents de mieux apprécier le risque et d'améliorer leurs capacités et leur confiance dans certaines situations à risque élevé. Les répondants des organismes externes d'exécution de la loi ont noté un niveau plus élevé de confiance et de confort à l'égard de la préparation et des compétences des agents de l'ASFC à la suite de l'Initiative d'armement.

Depuis l'adoption du Système de gestion des rapports sur les incidents (SGRI) de l'Agence, les données indiquent que les agents ont utilisé leur arme de service dans le cadre de leurs fonctions. Entre 2012-2013 et 2017-2018 (jusqu'en juin 2017), on a signalé 146 cas de recours à la force<sup>15</sup> impliquant une arme de service. Cela dépasse très largement le nombre d'incidents impliquant la matraque ou le gaz poivré<sup>16</sup>. La plupart des incidents liés à une arme à feu de service se sont produits dans des points d'entrée (où sont déployés la majorité des agents armés), où l'arme a été dégainée dans la position basse prête à l'emploi<sup>17</sup>. Une arme à feu a été déchargée dans seulement 8 des 146 incidents, la majorité des cas étant liée au contrôle animalier (7 cas liés au contrôle animalier; 1 cas pour protéger un agent contre un chien qui l'attaquait). Par ailleurs, la majorité (79 %) des 146 incidents se sont produits pour des raisons d'autodéfense, de protection d'un autre agent ou de protection du public.

### 3.2.2. Accroissement de l'intervention à la frontière

**Principale constatation :** L'armement a eu une incidence positive sur la sécurité à la frontière en accélérant les interventions à la frontière et en permettant de gérer un éventail plus large de menaces.

L'Initiative d'armement a eu une incidence positive sur la sécurité à la frontière grâce au renforcement de la capacité des agents à intercepter les menaces à la frontière. Entre 2009-2010 et 2014-2015, 217 avis de surveillance concernant des individus armés et dangereux<sup>18</sup> ont été enregistrés annuellement<sup>19</sup>. Avant l'Initiative, pour gérer ces individus, on utilisait le processus appelé « libération et notification » (on laissait l'individu entrer au Canada et on informait la police afin qu'elle procède à l'interception subséquente). Cependant, les délais d'intervention dépendaient de la proximité et de la

---

<sup>15</sup> Selon la Procédure normale d'exploitation de l'ASFC sur le recours à la force et le signalement d'incidents de recours à la force, il y a un incident de recours à la force dans les conditions suivantes : le gaz poivré ou la matraque sont sortis en présence d'un membre du public; l'arme à feu est dégainée, peu importe les circonstances (cela ne comprend pas la formation, l'inspection, l'insertion et le retrait des munitions); un accessoire de l'équipement de défense est utilisé contre un membre du public (cela ne comprend pas l'utilisation de menottes sur un individu coopératif); un agent a recours à la force physique pour obliger un individu à obéir (que cela donne lieu ou non à une blessure grave ou nécessitant une attention médicale immédiate); le déchargement, accidentel ou non, d'une arme à feu (cela ne comprend pas la formation autorisée).

<sup>16</sup> Données du SGRI, juin 2017.

<sup>17</sup> Dans le présent document, l'expression « position basse prête à l'emploi » signifie que l'agent dégainé son arme à feu de service, sans la pointer vers quelqu'un.

<sup>18</sup> Dans le présent document, l'expression « avis de surveillance visant un individu armé et dangereux » désigne un avis de surveillance lancé par l'ASFC qui comprend un avertissement de prudence à l'intention des agents en raison d'un individu armé et dangereux.

<sup>19</sup> Données du Système intégré d'exécution des douanes, mai 2017.

disponibilité des autres organismes d'exécution de la loi. Mais grâce à l'Initiative d'armement, l'Agence assure une intervention plus immédiate : les individus armés et dangereux sont interceptés à la frontière et renvoyés en vue d'un examen secondaire dans le cadre d'un processus obligatoire.

On a relevé un consensus chez les répondants : l'Initiative d'armement a renforcé la capacité des agents à protéger le public directement (en détenant des individus armés et dangereux au point d'entrée, par exemple) et indirectement (grâce à l'effet dissuasif perçu et à l'augmentation du professionnalisme et de la confiance à l'égard du personnel de première ligne, par exemple). Cependant, il y a peu d'informations quantitatives permettant d'appuyer cette conclusion.

Selon les données sur le refus de travailler, les préoccupations de sécurité des agents relativement au traitement des individus armés et dangereux semblent avoir diminué. En 2005 et en 2006 (avant la mise en œuvre de l'Initiative d'armement), 51 refus de travailler liés à des avis de surveillance visant des individus armés et dangereux avaient été enregistrés à l'échelle nationale. Mais de 2013 à 2016 – la période pendant laquelle la majorité des agents désignés ont reçu la formation sur les armes à feu –, on ne signale aucun cas de refus de travailler lié à ce type d'avis<sup>20</sup>. Il convient de noter que la présence des agents, les progrès technologiques et les systèmes de renseignement améliorés ont peut-être aussi contribué à atténuer les préoccupations de sécurité du personnel de première ligne.

### 3.3. Atteinte des résultats : Diminution du recours aux autres organismes d'exécution de la loi

**Principale constatation** : Il semble que l'ASFC ait réduit son recours aux autres organismes d'exécution de la loi dans des régions et des environnements précis, et qu'elle joue maintenant un rôle plus important et plus direct dans le milieu de l'exécution de la loi.

Avant l'Initiative d'armement, les agents faisaient appel aux services de police externes pour les aider dans la plupart des situations à risque élevé, comme l'interception d'individus armés et dangereux. Depuis qu'ils sont armés, les agents de l'ASFC assurent une intervention plus immédiate, car ils sont maintenant en mesure d'intercepter eux-mêmes des individus au point d'entrée. Un incident lié à l'arrivée potentielle d'un individu armé et dangereux à un point d'entrée terrestre dans la région des Prairies a été cité comme exemple pour démontrer que l'Agence a réduit son recours aux autres organismes d'exécution de la loi. Pendant cet incident, un agent des services de police locaux a répondu à la demande d'assistance faite par des agents en service de l'ASFC concernant l'arrivée potentielle d'un individu armé et dangereux au point d'entrée. Après avoir discuté avec les agents de l'ASFC en service, le policier a constaté que leur évaluation du risque et leur préparation étaient adéquates. Le policier a donc quitté le point d'entrée, car il ne jugeait pas nécessaire d'apporter un soutien à l'ASFC. Cet exemple porte à croire que l'armement des agents de l'ASFC a permis à d'autres organismes d'exécution de la loi de réduire le temps et les ressources précédemment consacrés au soutien des agents de l'Agence dans certains contextes.

Dans les bureaux intérieurs, l'Initiative a également largement contribué à la diminution du recours aux autres organismes d'exécution de la loi. Selon les personnes interrogées, la plus grande gamme de mesures d'exécution effectuées par les agents de la DORELR (comme les vérifications à domicile) sans

---

<sup>20</sup> Données internes de la DGRH, juin 2017.

l'aide d'autres organismes d'exécution de la loi a amélioré l'efficacité générale des opérations intérieures.

Bien que l'ASFC collabore encore avec d'autres organismes d'exécution de la loi dans certaines situations à risque élevé, les personnes interrogées au sein de ces organismes ont confirmé que l'Agence est devenue un membre plus actif des activités d'exécution de la loi et des opérations conjointes liées à son mandat, et qu'elle n'est plus considérée comme un risque pour la sécurité. Grâce à la formation qu'ils ont reçue (assortie des nouvelles formations en ligne comme le cours sur les pouvoirs des agents créé par la DFP), les agents communiquent avec les autres organismes d'exécution de la loi dans un « langage commun » et ont acquis des capacités complémentaires, ce qui permet d'utiliser de manière plus efficace les ressources et l'expertise des deux organisations.

### 3.4. Difficultés persistantes associées au programme permanent

**Principale constatation :** Un certain nombre de difficultés persistantes associées à l'Initiative d'armement à titre de programme permanent ont été observées.

Selon les personnes interrogées, la formation et la responsabilité accrues résultant de l'Initiative d'armement ont contribué à rehausser le professionnalisme, la fierté et la confiance des agents. L'introduction de l'arme à feu de service a également contribué à réorienter graduellement la culture de l'Agence vers son mandat de sécurité nationale et de sécurité publique. Cependant, la mise en œuvre de l'armement entraîne certains problèmes opérationnels et coûts.

#### Mesures d'adaptation liées à l'armement

Les conséquences des mesures d'adaptation concernant les agents qui n'ont pas été en mesure de satisfaire aux exigences d'un poste désigné armé sont importantes<sup>21</sup>. La politique de l'Agence sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation<sup>22</sup> précise que la direction doit envisager toutes les solutions possibles pour répondre aux besoins d'adaptation, ce qui peut souvent inclure les technologies adaptatives, la modification du travail ou l'échange de fonctions avec d'autres employés. Avant la mise en œuvre de l'Initiative d'armement, on avait estimé qu'environ 1 % des agents devant être désignés armés aurait besoin de mesures d'adaptation en raison de la non-satisfaction des exigences de leur nouveau poste armé. Cette estimation excluait les agents faisant déjà l'objet de mesures d'adaptation ou incapables de satisfaire aux exigences relatives aux tactiques de défense et au recours à la force. D'après le profil de financement initial de l'Initiative, 2,3 millions de dollars en financement permanent ont été alloués aux mesures d'adaptation relatives à l'armement. Selon l'examen du financement réalisé par la DGRH et la Direction générale du contrôle, le nombre de mesures d'adaptation correspond à 4 %<sup>23</sup> des agents armés et les coûts permanents s'élèvent à environ 23 millions de dollars. Un écart de financement d'environ 20 millions de dollars a donc été constaté. Selon l'analyse réalisée dans le cadre

<sup>21</sup> À l'échelle nationale, les cas où des mesures d'adaptation liées à l'armement ont été prises sont répartis dans deux catégories : mesures temporaires et mesures permanentes. Les mesures temporaires ont une durée d'un an ou moins, tandis que les mesures permanentes ont une durée de plus d'un an. La définition des mesures d'adaptation permanentes peut être problématique, car elle englobe un large éventail de circonstances, notamment les suivantes : résultats insatisfaisants à l'évaluation psychologique, non-satisfaction des exigences de l'examen médical de catégorie III, croyances religieuses, maladies chroniques.

<sup>22</sup> ASFC. Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, 2011. [http://atlas/hrb-dgrh/pol/dama/policy\\_politique\\_fra.asp](http://atlas/hrb-dgrh/pol/dama/policy_politique_fra.asp)

<sup>23</sup> La définition de la portée des cas de mesures d'adaptation utilisés pour calculer cette population n'était pas disponible.

de l'évaluation, les agents qui ont besoin de mesures d'adaptation liées précisément à l'armement représentaient environ 7,3 % de l'effectif armé (2,5 % : mesures temporaires; 4,8 % : mesures permanentes)<sup>24</sup>. Les estimations de coûts subséquentes ont déterminé des coûts permanents oscillant entre 22 833 083 \$ et 27 446 121 \$<sup>25</sup>. Il pourrait donc y avoir un écart de financement de 20 millions de dollars à 24 millions de dollars. Cela indique que l'estimation de la DGRH et de la Direction générale du contrôle était prudente (voir le tableau 2). Les coûts calculés correspondent au nombre total de mesures d'adaptation temporaires et permanentes relatives à l'armement et au financement associé aux efforts déployés pour permettre aux points d'entrée de première ligne de continuer à offrir le niveau de service établi. Il serait peut-être utile de réaliser d'autres recherches sur le taux de mesures d'adaptation liées à l'armement à l'ASFC comparativement aux taux observés dans les autres organismes d'exécution de la loi armés.

**Tableau 2 – Mesures d'adaptation relatives à l'armement, par région**

Région	Mesures d'adaptation temporaires/à court terme	Mesures d'adaptation permanentes/à long terme
Région de l'Atlantique	17	20
Région du Québec	25	38
Région du Nord de l'Ontario	12	18
Région du Grand Toronto	12	91
Région du Sud de l'Ontario	38	106
Région des Prairies	22	23
Région du Pacifique	33	18
<b>TOTAL</b>	<b>159</b>	<b>314</b>

Source : Directeurs des Services organisationnels et des programmes, avril 2017, à partir des estimations de coûts élaborées par l'équipe de l'évaluation.

Jusqu'à maintenant, l'Agence a principalement pris des mesures d'adaptation pour des agents dans les points d'entrée ou les régions. Cependant, compte tenu du nombre limité de postes non armés disponibles, surtout dans les régions, les employés qui ont besoin de mesures d'adaptation permanentes ne sont souvent pas affectés à des postes non armés pour une durée indéterminée. Les dirigeants régionaux ont indiqué qu'en raison de la politique de l'Agence (mise en place en raison de l'évaluation du risque auquel sont exposés les agents dans certains secteurs ou certaines opérations), il est très difficile de répondre aux besoins opérationnels et de dotation de la première ligne en respectant le budget, car les agents bénéficiant de mesures d'adaptation (non armés) ne peuvent pas effectuer les tâches axées sur le public et ne peuvent donc pas exécuter toute la gamme d'activités de première ligne et d'exécution de la loi des agents armés. En outre, il y a des tensions dans certains lieux de travail en raison d'une inégalité perçue découlant du fait que les agents armés et les agents non armés faisant l'objet d'une mesure d'adaptation ont la même classification. Ce sentiment repose sur l'idée que les agents bénéficiant de mesures d'adaptation (non armés) ne mènent pas la gamme complète des activités de première ligne, contrairement à leurs collègues armés.

<sup>24</sup> Données des systèmes de l'ASFC.

<sup>25</sup> Voir l'annexe E, tableaux E à G pour plus de détails sur l'analyse des coûts effectuée dans le cadre de l'évaluation.

## **RECOMMANDATION 1**

**En consultation avec le vice-président des Opérations, la vice-présidente de la DGRH devrait mettre en œuvre la phase actuelle de la Stratégie de gestion de l'effectif de manière à atténuer les répercussions des mesures d'adaptation relatives à l'armement sur la prestation des services de première ligne.**

### **Connaissance et application des politiques**

Dans certains milieux de travail, la recherche sur le terrain révèle que les agents déplorent le manque de reconnaissance, dans les politiques et les procédures de l'Agence, à l'égard du travail de la DORELR et dans les environnements maritimes. En particulier, des agents ont affirmé que les politiques actuelles ne sont pas assez souples en ce qui concerne le port et le retrait de l'équipement de défense et de protection et qu'elles nuisent donc à l'exécution efficace de leurs fonctions. Toutefois, cette souplesse est offerte par une politique existante de l'ASFC<sup>26</sup>. On peut y lire que les agents doivent porter l'équipement de protection et de défense qui leur a été remis lorsqu'ils sont de service et qu'ils travaillent dans un bureau de l'Agence ou un autre endroit au Canada lorsqu'ils exécutent leurs fonctions prescrites par la loi. Cela dit, elle permet aussi aux agents de retirer leur équipement de protection et de défense si une évaluation du risque a été effectuée, la direction a donné son autorisation et le retrait de l'équipement est justifié. Cela peut inclure le retrait d'une partie ou de la totalité de l'équipement de défense, dans la mesure où il est conforme au Modèle d'intervention pour la gestion des incidents (l'équipement correspondant à l'intervention la plus élevée doit être enlevé en premier). Si un équipement de défense est porté, peu importe le type, les agents doivent aussi porter l'équipement de protection (p. ex. gilets). Un manque d'uniformité dans la compréhension et l'application de la politique et des procédures sur le retrait de l'équipement de défense et de protection dans les opérations régionales a mis en évidence le besoin de renforcer l'interprétation et l'application de la politique et des procédures actuelles concernant l'armement. Même si cette évaluation n'inclut pas un examen des opérations du mode aérien, les agents qui travaillent dans les opérations passagers, dans le mode aérien, peuvent avoir des préoccupations similaires. Par conséquent, il pourrait s'avérer utile pour la direction d'étudier la possibilité d'améliorer la compréhension et l'application de la politique dans tous les modes.

## **RECOMMANDATION 2**

**En consultation avec le vice-président des Opérations, la vice-présidente de la DGRH devrait faire en sorte d'améliorer la compréhension et la mise en application des politiques actuelles sur le port et l'utilisation de l'équipement de protection et de défense dans tous les modes.**

### **Santé mentale et bien-être**

Pendant l'évaluation, les personnes de première ligne interrogées ont parlé du risque élevé de stress psychologique que peut entraîner le port d'une arme à feu de service chez les agents. En faisant la promotion de la santé et du bien-être des agents ainsi que de leur efficacité dans l'exécution de leurs tâches et de leur contact avec les clients, il est essentiel de créer un environnement qui favorise et

---

<sup>26</sup> ASFC. Partie 7 : Port de l'équipement de protection et de défense, Procédures normales d'exploitation de l'ASFC sur les armes à feu d'Agence et l'équipement de défense, [http://atlas/hrb-dgrh/res/arming-armement/pol/documents/sopafde\\_pneafaed\\_fra.pdf](http://atlas/hrb-dgrh/res/arming-armement/pol/documents/sopafde_pneafaed_fra.pdf) ; ASFC. Partie 3 – Sélection, Chapitre 6 – Surveillance, Manuel d'exécution de l'ASFC, [http://atlas/pb-dgp/res/gmpp/cem-med/cem\\_med\\_fra.asp](http://atlas/pb-dgp/res/gmpp/cem-med/cem_med_fra.asp).

soutient la santé mentale et le bien-être au travail. L'Agence a mis en place des services de soutien dédiés, qui comptent un psychologue dédié ayant pour responsabilité de fournir des conseils aux gestionnaires sur la détection des préoccupations de santé mentale chez le personnel armé<sup>27</sup>. Elle a aussi élaboré une Stratégie pour appuyer la santé mentale<sup>28</sup> qui souligne l'importance de l'adoption des outils et des initiatives qui appuient le personnel de première ligne dans un environnement armé. Cependant, les personnes interrogées dans les régions et à l'Administration centrale s'entendent pour affirmer que la formation en santé mentale est une priorité et qu'il faut s'efforcer d'offrir un soutien suffisant au personnel de première ligne et aux gestionnaires (adoption des stratégies et des outils existants en santé mentale, appui aux gestionnaires concernant le retrait et le retour des armes à feu de service aux agents, soutien additionnel pour les agents qui doivent composer avec des clients ayant des problèmes de santé mentale) et de lutter contre la stigmatisation entourant l'accès à du soutien en santé mentale.

### **RECOMMANDATION 3**

**Comme décrit dans la Stratégie de l'ASFC pour appuyer la santé mentale, la vice-présidente de la DGRH, devrait :**

- a) mettre en place des outils de soutien pour les gestionnaires et les employés qui œuvrent dans un environnement armé;**
- b) mettre en œuvre des initiatives de formation visant à sensibiliser et à informer les agents au sujet de la santé mentale des clients.**

### **Considérations ergonomiques relatives à l'équipement de défense**

Les employés de première ligne et les personnes interrogées à l'Administration centrale estiment généralement qu'il faudrait revoir l'équipement de défense (notamment le poids du gilet pare-balles souple et le ceinturon de service et ses accessoires, ainsi que la marque et le modèle de l'arme à feu de service) pour s'assurer que les répercussions physiques à long terme de l'équipement sont entièrement évaluées et gérées. Cet examen peut être effectué dans l'optique de l'uniforme complet de l'agent, y compris le reste de l'équipement, comme les radios et les autres dispositifs portés par les agents.

### **RECOMMANDATION 4**

**En consultation avec le vice-président des Opérations, la vice-présidente de la DGRH devrait procéder à l'évaluation du port de l'uniforme et de l'équipement de service en tant que système d'autodéfense, tout en tenant compte des questions d'ergonomie, afin de s'assurer que les besoins opérationnels sont comblés.**

### **Recrutement et formation**

En ce qui concerne la formation, les personnes interrogées ont également soulevé des préoccupations quant aux effets potentiels de l'armement du personnel de première ligne de l'ASFC sur le recrutement et les compétences de désamorçage verbal des conflits des nouveaux employés<sup>29</sup>. Ces préoccupations seront examinées de plus près dans la prochaine évaluation du modèle de formation de base des agents de l'ASFC.

<sup>27</sup> Cela comprend, par exemple, des interactions et des communications quotidiennes avec les gestionnaires régionaux, ainsi que des présentations, des visites et des documents sur les politiques et en ligne.

<sup>28</sup> ASFC. Une stratégie pour appuyer la santé mentale 2016–2019, [http://atlas/hrb-dgrh/wb-me/document/mh\\_strat\\_fra.pdf](http://atlas/hrb-dgrh/wb-me/document/mh_strat_fra.pdf).

<sup>29</sup> Les compétences en désamorçage verbal des conflits font partie intégrante de la formation actuelle sur le recours à la force et du Modèle d'intervention pour la gestion des incidents.

## 3.5. Démonstration de l'efficacité et de la rentabilité

### 3.5.1. Efficacité et utilisation des ressources financières et humaines

**Principale constatation :** L'Initiative d'armement a été mise en œuvre comme prévu, les objectifs de formation et d'armement de l'effectif de première ligne ont été atteints dans les délais fixés et les limites du budget original, et les liens de l'Agence avec d'autres organismes d'exécution de la loi (c.-à-d. la GRC) ont été utilisés efficacement.

En mars 2016, date à laquelle l'Initiative d'armement a pris fin, plus de 6 492 agents avaient été formés et armés. Cela dépasse l'objectif initial de 4 800 agents (voir le tableau 3). De plus, cet objectif a été dépassé à l'intérieur du budget. En effet, l'écart budgétaire entre les dépenses prévues (785 millions de dollars) et les dépenses réelles (694 millions de dollars) était de -12 % (voir l'annexe B, tableau A) en avril 2016.

**Tableau 3 – Nombre d'employés par désignation et état de la formation**

DÉSIGNATION ET ÉTAT DE LA FORMATION	
Objectif initial	4 800
Agents formés	6 492
Postes désignés comme entièrement armés	6 744
Agents qui doivent être formés <sup>30</sup>	252
Agents prêts à être formés	59

Source : Rapport de clôture du projet d'armement, août 2016; Rapport sur le rendement de l'armement, avril 2016

Selon les documents relatifs au programme et les principaux intervenants internes, l'Initiative d'armement a surpassé ses engagements de mise en œuvre initiaux malgré les problèmes suivants :

- l'augmentation du nombre d'agents à former;
- les nombres initialement faibles d'instructeurs qualifiés;
- les retards dans la construction des installations d'entraînement au tir de Rigaud;
- le Plan d'action pour la réduction du déficit, qui a réduit le financement de l'Initiative et s'est répercuté sur les engagements liés à l'entraînement supervisé;
- la disponibilité des employés pour suivre la formation après son accélération au cours des dernières années de la mise en œuvre.

Au cours des 5 premières années de l'Initiative, l'Agence a formé entre 300 et 500 agents par année. Cependant, lorsque la construction des installations d'entraînement au tir de Rigaud a été terminée, en 2012, le taux de formation a augmenté de façon spectaculaire. Dans les dernières années de mise en œuvre, l'Agence a formé entre 1 000 et 1 500 agents par année. De plus, le bassin d'instructeurs nationaux et régionaux pour le recours à la force est passé d'environ 80 en 2010 à plus de 300 en 2015.

Les principaux intervenants ont souligné que le partenariat avec la GRC a été un facteur important de la mise en œuvre réussie de l'Initiative d'armement. Grâce au détachement proactif de membres qualifiés

<sup>30</sup> En dehors de la phase de projet de l'Initiative d'armement, qui a pris fin en mars 2016.

de la GRC à l'Agence, la GRC a apporté son aide dans plusieurs secteurs clés, notamment la conception du modèle initial du CAFS, l'accès à l'infrastructure de formation existante, la création de nouveaux centres de formation, l'achat des armes à feu de service de l'Agence, la formation des instructeurs en armement et l'élaboration de la série de politiques sur l'armement.

Après 2007, l'ASFC a lancé des processus de sélection internes pour augmenter le nombre d'instructeurs afin d'avoir le personnel nécessaire dans les campus chargés de la prestation continue du cours sur le maniement des armes à feu de service (Chilliwack, Ottawa et Summerside). Le modèle de formation des instructeurs de l'Agence, conjugué à l'aménagement des centres de formation spéciaux (comme l'ouverture des installations au Collège de l'ASFC à Rigaud), a apporté un soutien clé à l'Initiative.

**Principale constatation :** La gouvernance et la gestion relatives à l'armement ont été réorientées et modifiées pendant la mise en œuvre de l'Initiative d'armement afin d'améliorer la prestation et de veiller à garantir l'atteinte des objectifs.

### Gouvernance et gestion

La structure organisationnelle de l'Initiative d'armement a été modifiée en 2011 afin de réunifier la Division de l'armement au sein de la DGRH et d'améliorer la cohésion de la gestion, compte tenu de la complexité et de l'importance de l'Initiative. Les personnes interrogées à l'Administration centrale ont souligné que cette réorientation dans la gouvernance était l'un des grands facteurs ayant contribué à la hausse des taux de formation à l'Agence durant la deuxième moitié de l'Initiative, tout comme au dépassement des cibles initiales en matière de formation. En juillet 2012, un plan de mise en œuvre de l'armement a été approuvé par le Comité exécutif de l'Agence. Ce plan était assorti d'un cadre de gestion de projet qui prévoyait une gouvernance améliorée grâce à une table de gestion du programme d'armement distincte et à la présentation régulière de rapports directement au Comité exécutif. Voici quelques-unes des autres caractéristiques du modèle :

- Comité mixte de la DFP/des syndicats des douanes et de l'immigration sur le processus d'attribution des places dans le CAFS;
- Outils de déclaration pour surveiller la prestation incluant le SGRI, le bureau de gestion de projet de l'organisation, l'aperçu du Comité exécutif, le tableau de bord sur l'armement, le suivi des taux de réussite de la formation et les tables de gestion du rendement;
- Téléconférences mensuelles des coordonnateurs de l'armement et séances annuelles de planification du calendrier de formation.

La vérification de l'Initiative d'armement réalisée en 2015 a permis de confirmer que l'Initiative est dotée d'une structure de gouvernance adéquate. Les vérificateurs ont fait observer que les comités de surveillance stratégiques ont reçu des renseignements opportuns qui leur ont permis d'assurer un suivi efficace des objectifs, des risques, des stratégies et des résultats rattachés à l'Initiative<sup>31</sup>.

À la fin de l'Initiative, un grand nombre de mécanismes de gouvernance officiels ont été dissous et ont depuis été remplacés par l'approche « RH|un », afin de s'attaquer aux problèmes persistants en matière de politiques et de ressources humaines.

---

<sup>31</sup> ASFC. Vérification de l'Initiative d'armement, juin 2015, <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/ae-ve/2015/arm-fra.html>.

### 3.5.2. Possibilités d'armement plus économique et plus efficient du personnel de première ligne de l'ASFC

**Principale constatation :** Puisque l'armement est intégré dans les activités courantes de l'ASFC, on a relevé des possibilités d'améliorer la rentabilité et l'efficacité en matière de formation et de gouvernance.

La transition vers la stabilisation du programme a pris fin en mars 2017, mais les documents et les commentaires des personnes interrogées révèlent des possibilités d'amélioration du programme des tactiques de défense, et de l'Agence en tant qu'organisme armé d'exécution de la loi.

#### **Prestation efficiente de la formation visant le renouvellement de l'accréditation**

Après la fin de l'Initiative d'armement, l'Agence a réduit de quatre à deux le nombre de centres de formation. Les installations modulaires à Ottawa et à Summerside (Île-du-Prince-Édouard) ne sont plus utilisées. Le CAFS est maintenant offert par le Collège de l'ASFC à Rigaud, tandis que le renouvellement de l'accréditation aux trois ans est offert à Rigaud et au champ d'entraînement au tir commun de l'ASFC et de la GRC à Chilliwack, en Colombie-Britannique. Les CAC sont offerts à différents emplacements régionaux. L'équipe d'évaluation ne s'est pas penchée sur les tendances au chapitre du coût de la formation par participant, par région, mais selon les personnes interrogées et les recherches sur le terrain, des gains d'efficacité pourraient être réalisés en augmentant la prestation locale et régionale de certaines formations visant le renouvellement de l'accréditation afin de réduire les coûts de déplacement et de faciliter la vie des agents. Les répondants ont également proposé de renforcer les partenariats avec d'autres organismes d'exécution de la loi afin de faciliter la mise en commun des ressources (par exemple, installations d'entraînement et de formation du U.S. Customs and Border Protection).

#### **Évolution continue de la formation sur le recours à la force**

Le CAFS et la formation visant le renouvellement de l'accréditation aux trois ans de l'ASFC sont perçus favorablement et sont généralement considérés comme s'étant développés et améliorés au cours des 10 années d'existence de l'Initiative d'armement. Un thème récurrent qui ressort des commentaires fournis par les agents et les gestionnaires est l'harmonisation de la formation avec les normes et les pratiques des autres organisations fédérales armées, tout en garantissant la spécificité des environnements de travail particuliers des agents. Les personnes interrogées ont dit qu'il fallait examiner le cours actuel sur le maniement des armes à feu, notamment l'exigence de qualification des 25 mètres, en tenant compte de l'environnement opérationnel de l'ASFC et comparativement aux pratiques d'autres organismes d'exécution de la loi, comme les exercices de tir dynamiques et le tir à la cible adoptés par la GRC en 2016.

#### **RECOMMANDATION 5**

**La vice-présidente de la DGRH devrait évaluer la formation sur le maniement des armes à feu et le maintien des compétences, y compris les exigences relatives aux qualifications, afin de s'assurer que les besoins opérationnels sont comblés.**

## Annexe A – Réponse générale de la direction

### RÉPONSE GÉNÉRALE DE LA DIRECTION

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) accepte les constatations et les recommandations énoncées dans cet examen du programme des tactiques de défense (l'ancienne Division de l'armement) de l'ASFC. Malgré les évaluations précédentes positives du programme d'armement, la première étant un examen indépendant réalisé par Deloitte Canada, en décembre 2013, et la deuxième, une vérification interne menée en novembre 2015, la DGRH accueille favorablement cette occasion de façonner activement l'évolution du programme des tactiques de défense pour appuyer un effectif armé de façon permanente après la mise en œuvre. La DGRH estime que l'information recueillie dans le cadre des études sur le terrain par l'équipe d'évaluation est pertinente et utile, particulièrement en combinaison avec le travail déjà mené ou en cours à la DGRH.

La DGRH a élaboré la réponse et le plan d'action de la direction dans le but d'orienter l'avenir du programme des tactiques de défense, de façon à aider les agents dans tous les modes (terrestre, aérien et maritime) ayant besoin de mesures d'adaptation, à favoriser l'amélioration des groupes professionnels, les initiatives sur la santé mentale et le bien-être au travail de l'ASFC à l'intention des agents et des superviseurs, à assurer un examen complet de l'uniforme, dont l'équipement de défense, sur le plan de l'ergonomie, et à faciliter un programme de formation réactif par l'entremise du nouveau conseil des tactiques de défense et des sous-comités s'y rattachant qui, entre autres, seront vivement intéressés par l'impact des recommandations sur l'entraînement, le programme de formation, les taux de réussite et l'infrastructure.

L'objectif ultime de la DGRH est de veiller à ce que les agents dans tous les modes soient capables d'interpréter et appliquer les politiques pour exécuter leurs fonctions de manière aussi sécuritaire et efficiente que possible, et que l'Agence ait la capacité de répondre aux menaces changeantes pour les agents et la sécurité.

### RECOMMANDATION 1

*En consultation avec le vice-président des Opérations, la vice-présidente de la DGRH devrait mettre en œuvre la phase actuelle de la Stratégie de gestion de l'effectif de manière à atténuer les répercussions des mesures d'adaptation relative à l'armement des agents sur la prestation des services de première ligne.*

Réponse de la direction (à inclure dans le rapport)	
La stratégie relative à l'effectif pour ce qui est de l'armement des agents sera adoptée dans les délais du renouvellement de l'ASFC.	
Plan d'action de la direction	Date d'achèvement
1. Identification des agents ayant des limites liées aux armes dans tous les modes (aérien, terrestre et maritime). Collecte et validation des données – saisir les données des employés en ce qui a trait à leurs limites et à leurs restrictions et mettre à jour les listes d'employés nécessitant des mesures d'adaptation, par région.	Décembre 2017

2. Identification préliminaire des options – Relever les options potentielles pour le placement des employés nécessitant des mesures d’adaptation en fonction des limites et des restrictions ainsi que des lieux de travail actuels.	Mai 2018
3. Validation – Examiner les options de placement proposées, relever les nouvelles possibilités opérationnelles en fonction des priorités de l’Agence et obtenir les ressources.	Mai 2018
4. Ordre du processus – Schématiser les étapes à suivre pour offrir des possibilités de placement, préparer des outils et des communications pour la direction.	Mai 2018
5. Mise en œuvre – Rencontrer chaque employé pour mettre à jour leur dossier relatif à l’obligation de prendre des mesures d’adaptation, communiquer la stratégie de placement et offrir des possibilités de placement permanentes.	Mai 2018 – en cours

### **RECOMMANDATION 2**

*En consultation avec le vice-président des Opérations, la vice-présidente de la DGRH devrait faire en sorte d’améliorer la compréhension et la mise en application des politiques actuelles sur le port et l’utilisation de l’équipement de protection et de défense dans tous les modes.*

<b>Réponse de la direction (à inclure dans le rapport)</b>	
La Direction générale des ressources humaines, en concertation avec les directions générales des Opérations et des Programmes, accepte cette recommandation et communiquera des directives claires aux agents et à leurs superviseurs.	
<b>Plan d’action de la direction</b>	<b>Date d’achèvement</b>
2.1 Commencer la mise à jour de la directive de 2014 sur les tactiques de défense et la PNE sur les armes à feu de l’Agence et l’équipement de défense.	Janvier 2018
2.2 En collaboration avec les directions générales des Opérations et des Programmes, créer et distribuer des produits de communication qui font ressortir l’importance de porter l’équipement de défense dans l’environnement d’exécution de la loi et du renseignement.	Mars 2018
2.3 Clarifier avec les directions générales des Opérations et des Programmes la façon d’appliquer les procédures concernant l’armement en cas de menace précise ou de modification du niveau de menace dans un aéroport.	Octobre 2018

### **RECOMMANDATION 3**

*Comme décrit dans la Stratégie de l’ASFC pour appuyer la santé mentale, la vice-présidente de la DGRH devrait :*

- a) *mettre en place des outils de soutien pour les gestionnaires et les employés qui œuvrent dans un environnement armé;*
- b) *mettre en œuvre des initiatives de formation visant à sensibiliser et à informer les agents au sujet de la santé mentale des clients.*

<b>Réponse de la direction (à inclure dans le rapport)</b>	
La Direction générale des ressources humaines accepte la recommandation qui souligne les initiatives déjà en cours dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'Agence sur la santé mentale. L'ASFC a fait des problèmes de santé mentale une priorité en 2015 et a lancé la Stratégie pour appuyer la santé mentale 2016-2019 en juillet 2016.	
<b>Plan d'action de la direction</b>	<b>Date d'achèvement</b>
3.a. Outils en santé mentale	
3.a.1. La DPTD fournira des produits de communication, y compris des messages, du contenu sur Atlas et des documents d'information pour les quarts de travail afin de soutenir la gestion opérationnelle relative au processus de retrait et de retour de l'équipement.	Décembre 2017
3.b. Formation	
3.b.1. Terminer la mise en place de la formation de premiers soins en santé mentale offerte aux agents armés dans tous les modes (terrestre, aérien et maritime).	Décembre 2019
3.b.2. La formation sur les tactiques de défense sera revue afin d'y inclure plus de scénarios axés sur les questions de santé mentale et les techniques de désescalade.	Juin 2018

#### **RECOMMANDATION 4**

*En consultation avec le vice-président des Opérations, la vice-présidente de la DGRH devrait procéder à l'évaluation du port de l'uniforme et de l'équipement de service en tant que système d'autodéfense, tout en tenant compte des questions d'ergonomie, afin de s'assurer que les besoins opérationnels sont comblés.*

<b>Réponse de la direction (à inclure dans le rapport)</b>	
La Direction générale des ressources humaines et la Direction générale des opérations acceptent la recommandation qui consiste à réaliser une évaluation de l'uniforme et de l'équipement de service en tant que système d'autodéfense et tenant compte des questions d'ergonomie, et prendra des mesures afin que cet examen soit réalisé.	
<b>Plan d'action de la direction</b>	<b>Date d'achèvement</b>
4.1 La Division des relations de travail et de la rémunération et les Services de santé et de sécurité au travail embaucheront une personne qualifiée qui réalisera cette évaluation.	Septembre 2018*
4.2 Évaluation de l'uniforme et de l'équipement de service en tant que système d'autodéfense et tenant compte des questions d'ergonomie. Terminer le rapport d'évaluation préliminaire sur l'uniforme et l'équipement de service en tant que système d'autodéfense.	Janvier 2019
4.3 Le rapport final est produit par la personne qualifiée. La Division des relations de travail et de la rémunération et les Services de santé et de	Mai 2019

<p>sécurité au travail examineront les constatations de l'étude et élaboreront un plan d'action, s'il y a lieu, en collaboration avec la Direction générale des opérations, la Division du programme des tactiques de défense et le Comité d'orientation en matière de santé et de sécurité.</p> <p>*Subordonnée aux politiques sur les marchés publics et l'approvisionnement.</p>	
---	--

**RECOMMANDATION 5**

*La vice-présidente de la DGRH devrait évaluer la formation sur le maniement des armes à feu et le maintien des compétences, y compris les exigences relatives aux qualifications, afin de s'assurer que les besoins opérationnels sont comblés.*

<b>Réponse de la direction (à inclure dans le rapport)</b>	
<p>La Division du programme des tactiques de défense, la Direction de la formation et du perfectionnement et la Direction générale des ressources humaines reconnaissent la nécessité d'un examen régulier de la formation et du maintien des compétences et des exigences de qualification dans le cadre de l'élaboration continue du programme des tactiques de défense, y compris le recours aux nouvelles technologies.</p> <p>Le Conseil sur les tactiques de défense et ses sous-comités seront chargés de fournir des avis et des conseils sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue du programme de formation sur les tactiques de défense de l'ASFC. De plus, des travaux sont en cours afin d'acquérir des simulateurs d'entraînement pour faciliter l'accès à l'environnement de formation aux fins d'entraînement ou de qualification. Une stratégie de mesure du rendement sera aussi élaborée pour assurer une surveillance et des rapports continus.</p>	
<b>Plan d'action de la direction</b>	<b>Date d'achèvement</b>
5.1 Première réunion du Conseil sur les tactiques de défense et de ses sous-comités.	Septembre 2017
5.2 De concert avec ses homologues de la sécurité publique (c.-à-d. GRC, Service correctionnel du Canada, ministère de la Défense nationale), lancer le processus d'appel d'offres pour l'achat de simulateurs*.	Mars 2018
5.3 Présenter une stratégie de mesure du rendement pour le Programme des tactiques de défense.	Mars 2018
*Subordonnée aux politiques de passation de marchés et d'approvisionnement.	

## Annexe B – Description du projet

### Aperçu du projet et des activités

En juin 2006, le gouvernement du Canada a approuvé une stratégie de mise en œuvre sur 10 ans en vue de munir 4 800 agents de l'ASFC d'une arme à feu de service et de les former en conséquence. Avant de recevoir une arme à feu de service et d'être autorisé à la porter, l'agent doit réussir une évaluation médicale, une évaluation psychologique en deux parties et une formation de 18 jours, le CAFS (les agents des bureaux intérieurs suivent un cours de 20 jours).

#### *Formation*

Pendant l'Initiative d'armement, les agents expérimentés ont participé au CAFS dans un des quatre emplacements suivants : le Collège de l'ASFC à Rigaud, au Québec (à partir de 2012); l'installation conjointe de l'ASFC et de la GRC à Chilliwack, en Colombie-Britannique; les installations modulaires à Ottawa et à Summerside, à l'Île-du-Prince-Édouard. Les installations de formation modulaire ont été mises hors service en 2015. Le CAFS a été intégré au PFBA des nouvelles recrues en 2012. Le programme du CAFS comprend le maniement des armes à feu et une formation par scénario (dont les techniques de communication et de désamorçage de conflits); les agents doivent démontrer qu'ils sont capables d'évaluer le risque, d'utiliser l'intervention adéquate et de prendre de bonnes décisions quant au recours à la force.

Selon la PNE de l'ASFC sur les armes à feu d'agence et l'équipement de défense, les agents armés doivent renouveler leur accréditation relative à l'utilisation de leur arme à feu de service tous les 12 mois. Il s'agit d'une formation d'une journée, généralement offerte localement. Pour le renouvellement de l'accréditation aux trois ans, les agents armés doivent prendre part à une séance approfondie de cinq jours au cours de laquelle ils doivent démontrer leurs compétences de tir, leurs compétences en matière de tactiques de maîtrise et de défense, de jugement et de formulation juridique. Au cours de l'exercice 2016-2017, l'Agence a remplacé le volet réussite/échec de la FFMS dans la séance visant le renouvellement de l'accréditation par un autre régime. L'objectif est de donner aux agents l'occasion de démontrer leurs compétences et de travailler avec des instructeurs afin d'améliorer leur technique et leur adresse et d'obtenir de la rétroaction informelle. En retour, les agents n'ont qu'à obtenir la note de passage dans l'adresse au tir.

Un CAC est offert aux agents qui ne sont pas en mesure de réussir un volet du CAFS ou le renouvellement de leur accréditation.

En plus de la formation en classe et en ligne, des exercices par scénario peuvent être menés au point d'entrée, notamment les scénarios de formation dans les points d'entrée, pour simuler des situations d'urgence dans lesquelles les employés et les équipements sont déployés comme si la situation était réelle.

#### *Maintien des compétences*

Avant avril 2014, tous les agents prenaient part à une séance d'entraînement au tir obligatoire de cinq jours sous la supervision d'un instructeur en maniement des armes à feu de l'Agence. En avril 2014, les responsables de l'armement ont émis un bulletin annonçant la fin de ces séances obligatoires, à l'exception d'une séance d'entraînement obligatoire supervisée après le PFBA/CAFS. Les agents sont autorisés à s'entraîner avec leur arme à feu de service en dehors des heures de travail, à leurs frais, et

l'Agence leur fournit les munitions d'exercice. Dans le cadre d'un exercice sur l'efficience lié au Plan d'action pour la réduction du déficit, on a déterminé que le remplacement de la politique sur l'entraînement obligatoire supervisé par une politique d'entraînement en dehors des heures de travail était également une façon d'harmoniser les pratiques de l'Agence avec celles des autres organismes d'exécution de la loi, de réduire les pressions opérationnelles et de permettre aux instructeurs de soutenir d'autres priorités relatives à la formation sur l'armement.

### ***Politiques et outils***

L'Initiative d'armement a nécessité l'élaboration d'une série de politiques, de directives, de PNE, de normes et de bulletins relativement à l'armement. Lorsqu'une arme à feu de service est dégainée ou déchargée, l'incident doit être signalé comme un cas de recours à la force dans le SGRI. Chaque fois qu'un incident implique une arme à feu, l'agent doit remplir un rapport portant sur le recours à la force. La direction régionale, un instructeur de l'ASFC du domaine du recours à la force et le Comité d'examen des incidents relevant de la Division du programme des tactiques de défense doivent réviser tous les rapports d'incident.

Le Système administratif d'entreprise de l'ASFC a été utilisé pour faire le suivi et l'entretien des armes à feu de service et des munitions et pour gérer la formation sur l'armement, notamment les prérequis de la formation, la formation de base et les dates de renouvellement de l'accréditation.

### ***Gestion et gouvernance***

La gestion et la gouvernance de l'Initiative d'armement ont évolué au cours de sa mise en œuvre de 10 ans. Au départ, la Direction générale des opérations de l'ASFC était responsable de la mise en œuvre de l'Initiative. Une structure de gouvernance officielle a été créée pour fournir régulièrement une rétroaction à la haute direction et permettre sa participation, et aussi pour superviser le travail du Groupe de travail sur l'armement (qui est devenu plus tard la Division de l'armement et qui est maintenant la Division du programme des tactiques de défense). Dans le cadre du programme de changement de 2010 de l'Agence, la responsabilité de l'Initiative d'armement a été transférée à la Direction générale des programmes, tandis que la responsabilité de la formation et de l'administration a été confiée à la DGRH. La structure de gouvernance et du Comité a été améliorée pour favoriser des décisions plus opportunes et une meilleure harmonisation avec les plans et les priorités. En février 2011, on a décidé de ramener la Division de l'armement dans la DGRH en réintégrant divers éléments qui avaient été répartis dans la DFP et la Direction générale des programmes. Une structure de gouvernance plus robuste a également été rétablie, mise à jour et harmonisée avec le modèle de gouvernance de l'Agence. En juillet 2012, le Plan de mise en œuvre de l'armement 2012 a été présenté au Comité exécutif, qui l'a approuvé. Ce plan a positionné l'Agence pour les quatre autres années de l'Initiative.

**Tableau A – Dépenses d’armement, 2006-2007 à 2015-2016**

<b>DÉPENSES D’ARMEMENT (CRÉDITS 1 ET 5)</b>				
<b>Exercice</b>	<b>Budget prévu (en milliers de \$)</b>	<b>Dépenses réelles (en milliers de \$)</b>	<b>Écart (en milliers de \$)</b>	<b>Écart (%)</b>
<b>2006-2007</b>	32 800	9 115	-23 685	-72
<b>2007-2008</b>	57 718	31 058	-26 660	-46
<b>2008-2009</b>	84 264	41 815	-42 449	-50
<b>2009-2010</b>	64 377	61 129	-3 248	-5
<b>2010-2011</b>	71 777	62 800	-8 977	-13
<b>2011-2012</b>	85 977	94 656	8 679	10
<b>2012-2013</b>	93 377	90 585	-2 792	-3
<b>2013-2014</b>	99 477	99 190	- 287	0
<b>2014-2015</b>	99 977	98 901	-1 076	-1
<b>2015-2016</b>	94 877	104 228	9 351	10
<b>Total</b>	<b>784 621</b>	<b>693 477</b>	<b>91 144</b>	<b>-12 %</b>

Source : Données de la Direction générale des ressources humaines.

***Ressources***

Sur le profil de financement de 1,07 milliard de dollars approuvé initialement par le gouvernement du Canada, un montant de 785 millions de dollars a été affecté à l’Initiative d’armement. L’Agence a décidé de gérer le montant restant de 289 millions de dollars séparément dans le cadre du projet de « jumelage » au sein de la Direction générale des opérations. Au total, 693 millions de dollars du budget prévu de 785 millions de dollars ont été dépensés au cours de la période de mise en œuvre de 10 ans pour la construction de nouvelles installations de formation sur les armes à feu au Collège de l’ASFC à Rigaud, l’achat des armes à feu et les systèmes connexes (voir le tableau A).

## **Annexe C – Méthode d'évaluation**

L'équipe chargée de l'évaluation de l'Initiative d'armement a utilisé les méthodes suivantes :

### ***Examen de documents***

Puisque certains aspects de l'Initiative d'armement avaient déjà été évalués, l'équipe a procédé à l'examen des évaluations et des vérifications précédentes, notamment l'évaluation de l'Initiative d'armement (2009) et la vérification de l'Initiative d'armement (2015). De plus, les politiques et les directives pertinentes, les documents sur le programme, les procédures normales d'exploitation, des documents sur les priorités et des documents organisationnels ont été examinés.

### ***Analyse des données financières et sur le rendement***

Pour déterminer les dépenses et les résultats du programme (par exemple, la correspondance entre les dépenses prévues et réelles), une analyse des données financières du programme a été réalisée. En outre, les données de l'Agence sur le rendement ont été analysées pour confirmer le nombre de postes armés et le nombre d'agents de l'ASFC armés et pour examiner dans quelle mesure l'Initiative a atteint ses objectifs (au moyen d'une analyse des incidents de recours à la force et du nombre et de la nature des menaces interceptées à la frontière par des agents de l'ASFC, par exemple).

### ***Entrevues avec des représentants du programme et des intervenants clés***

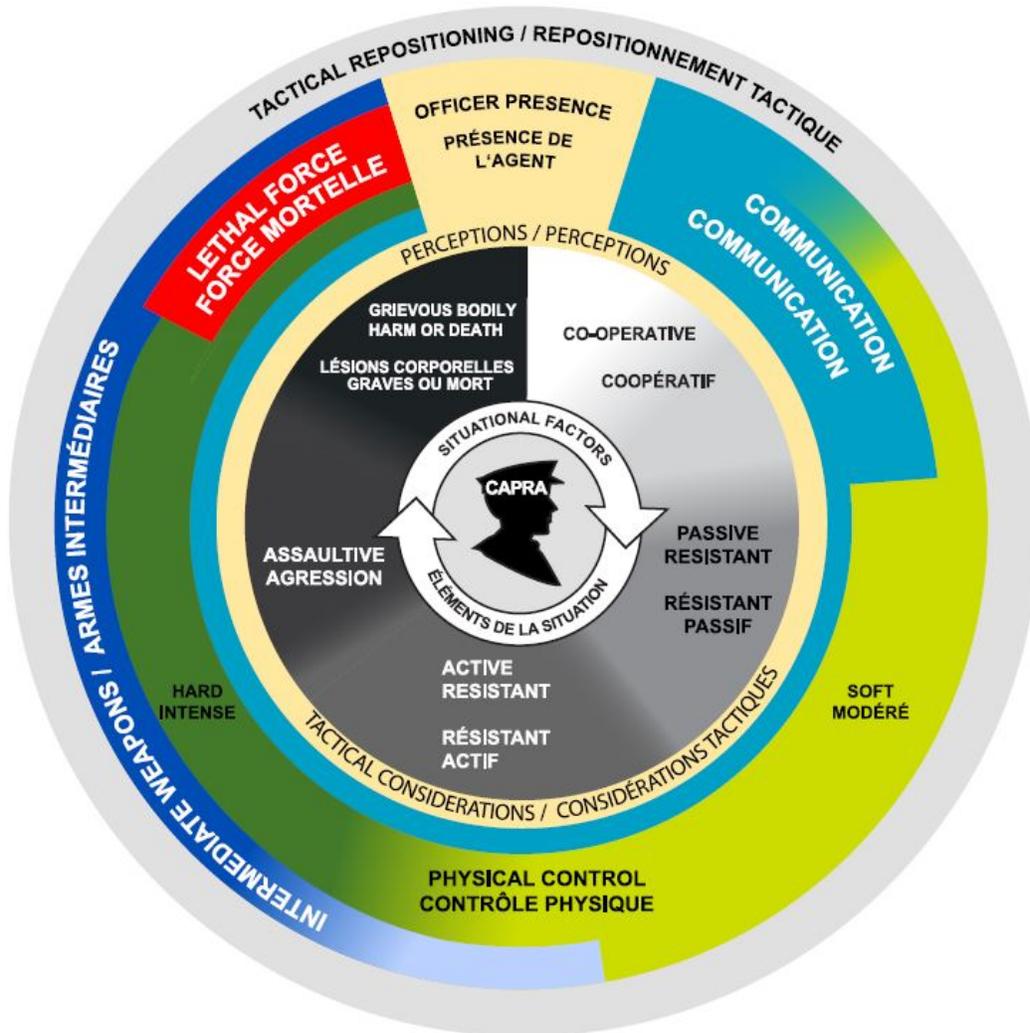
Des entrevues ont été menées avec des représentants du programme, notamment le personnel du programme au sein de la DGRH, et des représentants d'autres directions générales (Opérations, Programmes, Contrôle) concernées ou touchées par l'armement. Au total, 26 entrevues ont été menées avec 30 personnes. Les entrevues ont fourni de l'information qualitative permettant de clarifier, de corroborer ou de contextualiser d'autres données.

### ***Recherche sur le terrain***

L'équipe d'évaluation s'est rendue dans trois régions principales entre février et mars 2017 : Québec, Prairies et Sud de l'Ontario. Chaque visite a comporté des entrevues avec des agents (expérimentés et nouveaux, dans les points d'entrée terrestres, des bureaux intérieurs et des environnements maritimes), des gestionnaires de première ligne (surintendants et chefs) et des gestionnaires régionaux. De plus, dans chaque région, l'équipe a mené des entrevues avec des représentants d'organismes d'exécution de la loi externes.

## Annexe D – Tableaux de données et diagrammes

Tableau B – Roue des possibilités d'intervention du Modèle d'intervention pour la gestion des incidents



**Tableau C – Participation à l’entraînement en dehors des heures de travail dans les bureaux intérieurs, exercice 2016-2017**

Participation à l’entraînement en dehors des heures de travail – bureaux intérieurs, 2016-2017								
Région	Lieu (taille)	Nombre d’agents armés	Nombre de participants à l’entraînement en dehors des heures de travail	Pourcentage des agents qui participent à l’entraînement en dehors des heures de travail	Nombre de munitions utilisées pendant l’entraînement en dehors des heures de travail	Pourcentage des munitions distribuées (1 000 cartouches par agent armé) qui ont été utilisées	Nombre de munitions utilisées par agent	Distance moyenne avec un champ de tir approuvé (minutes)
Québec	Enquêtes Sherbrooke	4	1	25,00 %	200	5,00 %	200,00	70,0
Prairies	Edmonton (trafic voyageurs et commercial)	63	17	26,98 %	7 469	11,86 %	439,35	56,50
RSO	Niagara (DOREL R)	35	5	14,29 %	3 400	9,71 %	680,00	40,00
<b>Total</b>		<b>102</b>	<b>23</b>	<b>22,55 %</b>	<b>11 069</b>	<b>10,85 %</b>	<b>481,26</b>	<b>55,50</b>

**Tableau D – Participation à l’entraînement en dehors des heures de travail dans les points d’entrée terrestres, exercice 2016-2017**

Participation à l’entraînement en dehors des heures de travail, points d’entrée terrestres, exercice 2016-2017								
Région	Lieu (taille)	Nombre d’agents armés	Nombre de participants à l’entraînement en dehors des heures de travail	Pourcentage des agents qui participent à l’entraînement en dehors des heures de travail	Nombre de munitions utilisées pendant l’entraînement en dehors des heures de travail	Pourcentage des munitions distribuées (1 000 cartouches par agent armé) qui ont été utilisées	Nombre de munitions utilisées par agent	Distance moyenne avec un champ de tir approuvé (minutes)
Québec	3502 – Stanhope (petit)	9	4	44,44%	1 200	13,33%	300,00	47,00
	3603 – East Hereford (petit)	6	3	50,00 %	1 600	26,67 %	533,33	42,00
	3604 – Hereford Road (petit)	9	5	55,56 %	3 600	40,00 %	720,00	42,00
	Montréal – salle des comptoirs, 400, Place d’Youville	22	1	4,55 %	800	3,64 %	800,00	56,50
Prairies	Coutts (grand)	61	26	42,62 %	23 000	37,70 %	884,62	79,00
RSO	Pont Peace (grand)	235	15	6,38 %	6 400	2,72 %	426,67	52,50
<b>Total</b>		<b>342</b>	<b>54</b>	<b>15,79 %</b>	<b>36 600</b>	<b>10,70 %</b>	<b>677,78</b>	<b>59,46</b>

## Annexe E – Estimations de coûts de l’obligation de prendre des mesures d’adaptation liée à l’armement

Les trois scénarios suivants ont été élaborés afin de présenter une plage estimative des coûts (minimum et maximum) associés aux mesures d’adaptation temporaires et permanentes liées à l’armement. Pour calculer ces coûts, les salaires ont été normalisés au milieu de l’échelle salariale des FB-03<sup>32</sup>.

**Mesures d’adaptation temporaires – scénario 1 :** Ce modèle représente le remplacement pendant six mois des employés faisant l’objet d’une mesure d’adaptation temporaire, et il part de l’hypothèse selon laquelle les mesures temporaires durent en moyenne six mois. En outre, il suppose que la moitié des employés faisant l’objet d’une mesure d’adaptation temporaire seraient remplacés (grâce aux heures supplémentaires) seulement la moitié du temps, pour tenir des comptes des changements aux besoins opérationnels selon la saison (on suppose que le printemps et l’été sont les saisons les plus exigeantes sur le plan opérationnel). Pour calculer les coûts dans ce modèle, on a estimé un salaire correspondant à 1,75 fois le salaire des FB-03 (heures supplémentaires), multiplié par 0,25 (pour représenter la durée des mesures d’adaptation temporaires – 6 mois – et le remplacement la moitié du temps). Le salaire a ensuite été multiplié par le nombre de mesures d’adaptation temporaires, par région.

**Tableau E : Coûts associés aux mesures d’adaptation temporaires/à court terme liées à l’armement**

Région	Mesures d’adaptation temporaires/à court terme	Coût du remplacement partiel (6 mois, remplacement la moitié du temps)
Région de l’Atlantique	17	493 218 \$
Région du Québec	25	725 320 \$
Région du Nord de l’Ontario	12	348 154 \$
Région du Grand Toronto	12	348 154 \$
Région du Sud de l’Ontario	38	1 102 487 \$
Région des Prairies	22	638 282 \$
Région du Pacifique	33	957 423 \$
<b>TOTAL :</b>	<b>159</b>	<b>4 613 037 \$</b>

Source : Directeurs régionaux des Services organisationnels et des programmes, en date d’avril 2017. L’analyse des coûts a été effectuée dans le cadre de l’évaluation.

**Mesures d’adaptation temporaires – scénario 2 :** Ce modèle suppose que les mesures d’adaptation temporaires ont une durée moyenne d’un an (maximum de 12 mois pour une mesure d’adaptation temporaire), et que le remplacement (par heures supplémentaires) a lieu seulement la moitié du temps, pour tenir compte des changements aux besoins opérationnels selon la saison (on suppose que le printemps et l’été sont les saisons les plus exigeantes sur le plan opérationnel). Pour calculer les coûts dans ce modèle, on a estimé un salaire correspondant à 1,75 fois le salaire des FB-03 (heures supplémentaires), multiplié par 0,50 (pour représenter la durée d’un an des mesures d’adaptation et le remplacement la moitié de ce temps). Le salaire a ensuite été multiplié par le nombre de mesures d’adaptation temporaires, par région.

<sup>32</sup> Le milieu de l’échelle salariale des FB-03 se situe entre les étapes 2 et 3 et est estimé à 66 315 \$ (au 21 juin 2013).

**Tableau F : Coûts associés aux mesures d'adaptation temporaires/à court terme liées à l'armement**

Région	Mesures d'adaptation temporaires/à court terme	Coût du remplacement partiel
Région de l'Atlantique	17	986 436 \$
Région du Québec	25	1 450 641 \$
Région du Nord de l'Ontario	12	696 308 \$
Région du Grand Toronto	12	696 308 \$
Région du Sud de l'Ontario	38	2 204 974 \$
Région des Prairies	22	1 276 564 \$
Région du Pacifique	33	1 914 846 \$
<b>TOTAL</b>	<b>159</b>	<b>9 226 074 \$</b>

Source : Directeurs régionaux des Services organisationnels et des programmes, en date d'avril 2017. L'analyse des coûts a été effectuée dans le cadre de l'évaluation.

**Mesures d'adaptation permanentes – scénario 1 :** Ce modèle représente les coûts associés aux mesures d'adaptation permanentes et qu'on suppose annuelles et continues. Ce modèle suppose que les employés remplacés de façon permanente le seraient la moitié du temps (six mois), d'après les besoins opérationnels selon la saison (on suppose que le printemps et l'été sont les saisons les plus exigeantes sur le plan opérationnel). Pour calculer les coûts dans ce modèle, on a estimé un salaire correspondant à 1,75 fois le salaire des FB-03 (heures supplémentaires), multiplié par 0,50 (pour représenter le remplacement la moitié de l'année). Le salaire a ensuite été multiplié par le nombre de mesures d'adaptation permanentes, par région.

**Tableau G : Coûts associés aux mesures d'adaptation permanentes/à long terme liées à l'armement**

Région	Mesures d'adaptation permanentes/à long terme	Coût annuel du remplacement partiel
Région de l'Atlantique	20	1 160 513 \$
Région du Québec	38	2 204 974 \$
Région du Nord de l'Ontario	18	1 044 461 \$
Région du Grand Toronto	91	5 280 332 \$
Région du Sud de l'Ontario	106	6 150 716 \$
Région des Prairies	23	1 334 589 \$
Région du Pacifique	18	1 044 461 \$
<b>TOTAL</b>	<b>314</b>	<b>18 220 046 \$</b>

Source : Directeurs régionaux des Services organisationnels et des programmes, en date d'avril 2017. L'analyse des coûts a été effectuée dans le cadre de l'évaluation.