



# Évaluation du Programme de collecte et d'analyse des renseignement

Direction de la vérification  
interne et de l'évaluation  
des programmes



---

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de la Sécurité publique, des Institutions démocratiques et des Affaires intergouvernementales, 2024

Numéro de catalogue PS38-128/2023F-PDF  
ISBN 978-0-660-67973-0

Ce document est diffusé sur le site Web de l'Agence des services frontaliers du Canada au <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Also available in English under the title: Evaluation of the Intelligence Collection and Analysis Program

---

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Acronymes et abréviations .....  | i  |
| Sommaire .....   | ii |
| 1. Introduction .....  | 7  |
| 1.1 Objet et portée de l'évaluation .....  | 7  |
| 1.2 Description du Programme .....   | 8  |
| 1.3 Structures de gestion du Programme et principaux intervenants.....           | 10 |
| 1.4 Dépenses de programme .....  | 13 |
| 1.5 Méthode d'évaluation.....  | 14 |
| 2. Constatations de l'évaluation — Pertinence (harmonisation et priorités) ..... | 15 |
| 3. Constatations de l'évaluation — Efficacité.....                               | 17 |
| 3.1 Limites relatives à la mesure du rendement et aux données .....              | 17 |
| 3.2 Décisions fondées sur le renseignement .....                                 | 20 |
| 3.3 Neutralisation des menaces frontalières .....                                | 21 |
| 3.4 Recrutement, classification et formation .....                               | 25 |
| 3.5 MGF et Programme du renseignement .....                                      | 30 |
| 3.6 Partenariats externes.....   | 33 |
| 4. Constatations de l'évaluation – Efficience.....                               | 35 |
| 4.1 Efficience du Programme .....  | 36 |
| 4.2 Données et systèmes .....  | 39 |
| 5. Conclusion et recommandations .....   | 39 |
| Annexe A : Réponse et plan d'action de la direction.....                         | 41 |
| Annexe B : Modèle logique de collecte et d'analyse de renseignement.....         | 44 |
| Annexe C : Autres stratégies d'établissement de rapport sur le rendement .....   | 47 |
| Annexe D : [caviardé] .....  | 48 |

## Acronymes et abréviations

|               |   |
|---------------|---|
| <b>AC</b>     | Administration centrale   |
| <b>ALI</b>    | Agent de liaison internationale   |
| <b>AR</b>     | Agent du renseignement  |
| <b>AnR</b>    | Analyste du renseignement   |
| <b>ASF</b>    | Agent des services frontalier   |
| <b>ASFC</b>   | Agence des services frontaliers du Canada   |
| <b>BAVC</b>   | Blanchiment d'argent par voies commerciales                                       |
| <b>CANAFE</b> | Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada             |
| <b>CAPR</b>   | Collecte, analyse et production du renseignement                                  |
| <b>CCP</b>    | Collège canadien de police  |
| <b>CGSA</b>   | Conseil de gestion des secteurs d'activité  |
| <b>CMR</b>    | Cadre de mesure du rendement  |
| <b>CMRE</b>   | Comité du mesure du rendement et d'évaluation                                     |
| <b>CNC</b>    | Centre national de ciblage  |
| <b>CND</b>    | Centre national des documentations  |
| <b>COA</b>    | Comité des opérations de l'Agence   |
| <b>DGR</b>    | Directeur général régional  |
| <b>DGREL</b>  | Direction générale du renseignement et de l'exécution de la loi                   |
| <b>DGRH</b>   | Direction générale des ressources humaines  |
| <b>DRE</b>    | Direction du renseignement et des enquêtes  |
| <b>ETP</b>    | Équivalent temps plein  |
| <b>GRC</b>    | Gendarmerie royale du Canada  |
| <b>IRC</b>    | Indicateur de rendement clé   |
| <b>LCISC</b>  | <i>Loi sur la communication d'information ayant trait à la sécurité du Canada</i> |
| <b>MDN</b>    | Ministère de la Défense nationale   |
| <b>MGF</b>    | Modèle de gestion fonctionnelle   |
| <b>NNF</b>    | Normes nationales de formation  |
| <b>OEL</b>    | Organismes d'exécution de la loi  |
| <b>OFC</b>    | Opérations de force conjointe   |
| <b>PCO</b>    | Bureau du Conseil privé   |
| <b>PE</b>     | Protocole d'entente   |
| <b>PSRC</b>   | Politique et soutien en matière de renseignement et de ciblage                    |
| <b>RGT</b>    | Région du Grand Toronto   |
| <b>RSO</b>    | Région du Sud de l'Ontario  |
| <b>SAE</b>    | Système administratif d'entreprise  |
| <b>SCRS</b>   | Service canadien du renseignement de sécurité                                     |
| <b>SHC</b>    | Source humaine confidentielle   |
| <b>SIED</b>   | Système intégré d'exécution des douanes   |
| <b>SRE</b>    | Système de rapport des d'événement  |
| <b>VP</b>     | Vice-président  |

## Sommaire

L'évaluation visait à examiner la pertinence et le rendement (efficacité et efficience) du **Programme de collecte et d'analyse du renseignement** (« le Programme ») de 2016-2017 à 2020-2021, conformément à la *Politique sur les résultats* de 2016 du Conseil du Trésor. La portée de l'évaluation a été approuvée le 28 juin 2021 par le Comité du mesure du rendement et d'évaluation (CMRE). L'évaluation a été réalisée de mars 2021 à mars 2022. Bien que le Centre national de ciblage (CNC) constitue une partie importante de la fonction du renseignement de l'Agence, ses processus n'ont pas été évalués, car le ciblage a été désigné pour faire l'objet d'une évaluation distincte à venir.

### Description du Programme

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC ou « l'Agence ») facilite les déplacements et les échanges commerciaux légitimes transfrontaliers tout en cernant et en atténuant les menaces à la sûreté et à la sécurité. Le Programme régit la fonction du renseignement à l'échelle de l'Agence et met au point des outils pour les agents de première ligne afin de les aider à repérer les personnes, les marchandises, les expéditions ou les moyens de transport qui pourraient être interdits de territoire ou inadmissibles ou qui pourraient poser une menace à la sécurité du Canada. Le Programme permet de recueillir de l'information et de créer des produits du renseignement de plusieurs façons.

Les produits du renseignement (tactiques, opérationnels et stratégiques) ainsi que les partenariats en matière de renseignement auxquels participe l'Agence, visent à produire les [résultats immédiats, intermédiaires et finaux du Programme conformément au annexe B](#).

### Méthode d'évaluation

La collecte et l'analyse des données pour cette évaluation ont été effectuées de juin à décembre 2021; des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives ont été utilisées. L'équipe d'évaluation a mené des entrevues auprès des principaux intervenants au sein de l'Agence; a examiné des documents importants; a effectué une analyse comparative des approches de mesure du rendement des activités liées au renseignement en passant en revue la documentation nationale et internationale; a étudié des données portant sur les aspects opérationnels, le rendement, les ressources humaines et les finances, et a sollicité les points de vue des partenaires externes chargés de l'exécution de la loi (au Canada et à l'étranger) au moyen de questionnaires.

Au cours de cette évaluation, les données ont présenté des limites importantes, comme le montrent les constatations ci-après.

## Constatations de l'évaluation

### *Pertinence*

Les activités réalisées dans le cadre du Programme ont été jugées pertinentes par rapport aux opérations de l'Agence et elles sont menées conformément au mandat et aux paramètres législatifs de l'ASFC. L'ASFC a le pouvoir législatif de recueillir des renseignements. Dans les secteurs où l'ASFC n'a pas de pouvoir législatif (p. ex. le terrorisme ou le crime organisé), celle-ci aide d'autres organismes d'exécution de la loi dans de telles enquêtes en fournissant un soutien au chapitre du renseignement lorsqu'il existe un lien avec la frontière.

Bien que les activités du Programme soient harmonisées avec les priorités du gouvernement du Canada et de l'ASFC, l'évaluation a permis de cerner une occasion d'envisager une meilleure harmonisation des activités de renseignement avec d'autres priorités des secteurs d'activité de l'Agence. La Direction générale du renseignement de l'ASFC et ses partenaires externes effectuent des travaux complémentaires tout en respectant la portée de leurs propres mandats.

### *Efficacité*

Les défis liés à la mesure du rendement et aux données du Programme ont nui à la production de rapports utiles sur les extrants et les résultats du Programme, et donc à son efficacité. Le Programme ne comporte pas de cadre de mesure du rendement (CMR) en raison de la difficulté à mesurer les résultats des activités de renseignement, comme c'est le cas pour d'autres organismes de renseignement semblables. Des limites ont également été relevées sur le plan des données et ont empêché une évaluation des répercussions du Programme sur la prévention de l'immigration frauduleuse et du passage de clandestins et de la traite de personnes, ainsi que sur d'autres domaines où le Programme joue un rôle essentiel. Bien qu'il ait été difficile d'évaluer pleinement l'efficacité du Programme dans le cadre de l'évaluation, les perceptions des intervenants et les données limitées donnent à penser que la contribution du Programme aux opérations de l'Agence est importante.

La mesure dans laquelle les produits du renseignement du Programme informent adéquatement les principaux décideurs en ce qui concerne les menaces et les tendances, et appuient les décisions fondées sur le renseignement, n'a pas pu être entièrement déterminée. Cependant, les intervenants ont exprimé une satisfaction générale à l'égard des produits du renseignement, comme les profils de menaces stratégiques, les profils de cibles, les avis de surveillance et les bulletins.

L'évaluation s'appuie sur des exemples de saisies fondées sur le renseignement et sur les perceptions des intervenants pour illustrer l'utilité du Programme quant à la perturbation des activités criminelles. Selon les données du Système intégré d'exécution des douanes (SIED), la valeur des saisies commerciales fondées sur le renseignement a été constamment plus élevée que celle des saisies menées par des agents des services frontaliers (ASF), ce qui indique que les produits du renseignement contribuent de façon positive à empêcher l'entrée de marchandises inadmissibles au Canada.

L'insuffisance de données a empêché d'évaluer d'autres contributions importantes du Programme dans des domaines comme l'immigration frauduleuse, le passage de clandestins et la traite des personnes.

La direction du Programme est d'avis que la classification du poste d'analyste du renseignement (AnR) au niveau FB-04 pose problème pour ce qui est d'attirer des candidats possédant les bonnes compétences, et elle aimerait accroître le recrutement dans d'autres groupes et classifications afin d'obtenir des candidats ayant les compétences spécialisées et les connaissances requises pour le poste d'AnR. De plus, l'accès à la formation dont les AnR et les agents du renseignement (AR) est difficile, mais les répercussions sur les opérations du Programme ne sont pas connues. Les taux d'achèvement de certains cours de base portant sur le renseignement sont faibles. Le Programme compte sur des fournisseurs externes pour la formation de base, et il a toujours été difficile d'obtenir des places dans les cours de formation sur le renseignement offerts par le Collège canadien de police (CCP) et le Bureau du Conseil privé (BCP). La Direction générale des ressources humaines (DGRH) déploie des efforts pour combler certaines lacunes en matière de formation; toutefois, on ne sait pas si les plans mis en œuvre suffiront à combler les lacunes. **Le manque de formation pourrait présenter un risque pour l'Agence; par conséquent, l'équipe chargée de l'évaluation recommande d'améliorer la prestation de la formation et l'accès à la formation.**

En ce qui concerne la gouvernance, l'évaluation a permis de constater que la supervision exercée par l'autorité fonctionnelle et la communication et la collaboration entre l'Administration centrale (AC) et les régions doivent être améliorées. Compte tenu du modèle de gestion fonctionnelle (MGF), de nouveaux organes de gouvernance ont été établis pour assurer une communication et une coordination horizontales efficaces, mais n'ont pas encore été bien utilisés pour tenir des conversations significatives sur le rendement et la reddition de comptes du Programme. Bien que le MGF soit censé mener à une « gestion plus stratégique des personnes et des priorités, pour un meilleur équilibre de la charge de travail et de meilleurs résultats », un modèle optimal d'affectation des ressources régionales n'a pas encore été établi<sup>1</sup>. **Il est donc recommandé qu'un CMR soit créé et mis en œuvre dans le cadre du Programme et soit utilisé comme outil pour accroître la reddition de comptes et les rapports horizontaux des intervenants du Programme compte tenu du MGF.**

Selon les partenaires externes, les activités et les extraits du Programme contribuent de façon positive à leur capacité de réaliser leur mandat. La participation de l'ASFC aux opérations de force conjointe (OFC) semble bénéfique et est perçue par les intervenants internes et externes comme étant utile pour renforcer les partenariats et cultiver les relations qui permettent l'échange d'information entre les partenaires du renseignement. Le Programme et ses partenaires externes ont exprimé le désir que l'ASFC soit en mesure de divulguer de façon proactive des renseignements liés à l'immigration, notamment des renseignements sur des activités criminelles connues, ce qu'elle ne peut pas faire actuellement en raison de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Bien que la restriction imposée par la loi à l'échange de renseignements en matière d'immigration échappe au contrôle de l'Agence, le ministère de la Justice procède actuellement à un examen de la *Loi sur la protection des*

---

<sup>1</sup> Projets de durabilité – Modèle de gestion fonctionnelle (disponible sur le réseau du gouvernement du Canada seulement)

*renseignements personnels*, ce qui pourrait permettre la divulgation proactive de renseignements criminels liés à l'immigration.

## *Efficiences*

Compte tenu de l'absence de données utilisables sur le rendement, il n'est pas possible d'évaluer pleinement la mesure dans laquelle le Programme est administré efficacement. Néanmoins, les données disponibles laissent croire que les ressources sont généralement en adéquation avec les volumes de voyageurs et de marchandises. En outre, grâce à l'utilisation de mesures de substitution, nous avons obtenu quelques données probantes sur le rendement du capital investi. De 2016-2017 à 2020-2021, l'investissement de l'Agence dans le Programme a produit un rendement variant de 240 % à 430 % selon les 10 principales saisies par année fondées sur le renseignement, et de 390 % à 750 % selon toutes les valeurs des saisies fondées sur le renseignement.

Enfin, des intervenants ont l'impression que le Programme n'est pas doté de la capacité technologique nécessaire pour garantir des opérations efficaces et efficaces. De nombreux employés régionaux ont signalé qu'ils n'ont pas accès aux outils de base pour effectuer des analyses et des enquêtes ou au réseau sécurisé de l'Agence. En outre, ils estimaient que les systèmes étaient désuets et que les capacités d'analyse des données étaient insuffisantes. L'évaluation n'a pas permis d'effectuer un examen indépendant des systèmes et des outils de TI; toutefois, selon une évaluation des besoins en données par rapport aux outils existants, les systèmes comportent des lacunes. **Compte tenu de la priorité de l'Agence en matière de modernisation visant à tirer parti de la technologie pour optimiser la puissance de l'analyse des données, la création d'une feuille de route de la technologie de l'information est recommandée en vue d'améliorer la fiabilité des données et les capacités de stockage, d'accès, d'extraction et d'analyse au sein du Programme.**

## Recommandations

Les recommandations, comme il en a été question ci-dessus, sont les suivantes :

**Recommandation 1.** Le vice-président de la DGRH, en consultation avec le vice-président de la Direction générale du renseignement et de l'exécution de la loi (DGREL), devrait créer une feuille de route visant à mieux faire progresser la conception et la prestation de la formation de base destinée aux analystes du renseignement et aux agents du renseignement, de façon à améliorer l'accès à la formation et à veiller à ce que les besoins en matière de formation soient satisfaits.

**Recommandation 2.** Le vice-président de la DGREL devrait mettre à jour et mettre en œuvre son cadre de mesure du rendement et s'en servir comme outil pour accroître la reddition de comptes et les rapports horizontaux des intervenants du Programme du renseignement (y compris les régions) compte tenu du nouveau modèle de gestion fonctionnelle de l'ASFC.



**Recommandation 3.** Le vice-président de la DGREL devrait articuler les exigences en matière de données et de TI pour le Programme du renseignement et mobiliser le Bureau du dirigeant principal des données et la DGIST en vue d'effectuer une analyse des options permettant de cerner des solutions technologiques appropriées.

# 1. Introduction

## 1.1 Objet et portée de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du Programme de collecte et d'analyse de renseignements (le Programme) de l'Agence. Conformément à la *Politique sur les résultats* de 2016 du Conseil du Trésor, l'évaluation visait principalement à examiner la pertinence et le rendement (efficacité et efficience) du Programme pour la période de cinq ans allant de 2016 à 2017 jusqu'à 2020 à 2021.

La portée de l'évaluation a été approuvée par le Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation (CMRE) le 28 juin 2021, dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation fondé sur le risque 2021 de l'ASFC. La section suivante donne un aperçu des domaines qui étaient visés ou non par la présente évaluation. Les processus du Centre national de ciblage (CNC) n'ont pas été évalués parce que le ciblage a été désigné pour faire l'objet d'une évaluation distincte. Bien que les processus du CNC aient été exclus, nous savons que les extraits du CNC sont essentiels à la fonction du renseignement de l'Agence et que ses contributions ne peuvent être facilement séparées des résultats obtenus par le Programme.

### Portée de l'évaluation du Programme

#### Inclus dans la portée :

- Activités liées au renseignement réalisées au cours des cinq derniers exercices financiers (de 2016-2017 à 2020-2021) et si elles relèvent du mandat de l'ASFC.
- Obtention des résultats liés au Programme du renseignement de l'ASFC.
- Évaluation de l'efficacité des processus et de l'utilisation des ressources.
- Évaluation des difficultés relatives à la mesure du rendement et à la production de rapports pour le programme.
- Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+).<sup>2</sup>

#### Exclus de la portée :

- L'évaluation du rendement et de l'efficience des partenaires et des décideurs externes à l'Agence;
- la qualité des analyses justifiant les produits du renseignement de l'ASFC;
- le rendement et le fonctionnement des activités de ciblage et du Centre national de ciblage;

---

<sup>2</sup> L'analyse ACS+ était prévue pour cette évaluation sur la base des résultats de l'enquête. En raison de contraintes de ressources et de temps, les enquêtes n'ont pas été menées, ce qui a limité les données disponibles pour une telle analyse. L'analyse ACS+ s'est concentrée sur les questions relatives à la classification et à l'équité salariale dans la section 3.4 du rapport.

- L'évaluation de le rendement et le fonctionnement du Programme des sources humaines confidentielles ou d'autres collecteurs de renseignements (par exemple, le réseau de liaison internationale);
- L'évaluation de rôles et responsabilités particuliers (descriptions de travail) des postes opérationnels (agents du renseignement, analystes du renseignement, gestionnaires du bureau du renseignement), puisque ces travaux ont déjà été entamés par le Programme, par l'entremise d'un expert-conseil indépendant. Toutefois, le rapport d'évaluation pourrait se fonder sur les conclusions à ce sujet et les mettre à profit.

Selon la *Politique sur les résultats* de 2016 du Conseil du Trésor, la pertinence, l'efficacité et l'efficience doivent être les principales questions d'évaluation. La Politique donne également aux ministères et aux organismes la souplesse nécessaire pour axer la portée de l'évaluation sur les secteurs de programme les plus prioritaires. L'équipe d'évaluation a élaboré des questions d'évaluation axées sur ce qui suit :

- la capacité du Programme d'harmoniser ses priorités en matière de risques et de menaces avec les priorités du gouvernement du Canada et de l'ASFC;
- la capacité du Programme d'informer les principaux décideurs des menaces et des tendances et d'appuyer les décisions fondées sur le renseignement;
- la capacité du Programme à diriger les activités de neutralisation ou d'atténuation des menaces frontalières ou à y contribuer;
- l'efficacité des outils et des systèmes existants pour appuyer le fonctionnement du Programme;
- la mesure dans laquelle les processus du Programme sont efficaces et les ressources utilisées de façon optimale.

## 1.2 Description du Programme

Dans le répertoire des programmes de l'ASFC, le Programme figure dans le Cadre ministériel des résultats sous le domaine de responsabilité essentielle de la « Gestion de la frontière ». Le Programme appuie l'engagement du gouvernement du Canada à accroître la sécurité et la prospérité des Canadiens. Pour ce faire, l'ASFC facilite les déplacements et les échanges commerciaux légitimes tout en cernant et en atténuant les menaces à la sûreté et à la sécurité. Le Programme régit la fonction du renseignement à l'échelle de l'Agence et met au point des outils pour les agents de première ligne afin de les aider à repérer les personnes, les marchandises, les expéditions ou les moyens de transport qui pourraient être inadmissibles ou qui pourraient poser une menace à la sécurité du Canada. Le Programme permet de recueillir de l'information et de créer des produits du renseignement de plusieurs façons, notamment par l'intermédiaire des agents des services frontaliers (ASF); des agents de liaison internationale (ALI) de l'ASFC, qui recueillent des renseignements à l'étranger pouvant ensuite être transformés en produits du renseignement; d'opérations de force conjointe (OFC) dont l'ASFC est partie; de la surveillance et des sources humaines confidentielles (SHC); des bases de données de l'Agence et des partenaires; des sources ouvertes et de l'échange de renseignements avec d'autres ministères et organismes d'exécution de la loi (OEL). Le Programme dirige la collecte nationale de renseignements et la production d'analyses sur :

- **les questions de contrebande**, comme le trafic de drogue, la contrebande d'armes à feu et le blanchiment d'argent par voies commerciales (BAVC);
- **les questions de complot interne et de sécurité nationale**, comme la fraude en matière d'immigration, le passage de clandestins, la traite de personnes et l'interdiction de territoire grave pour des motifs de sécurité nationale, de crimes de guerre ou de violation des droits de la personne.

Les produits créés par le Programme appartiennent à l'une des trois catégories générales suivantes :

1. les produits du renseignement **tactiques**, qui sont conçus pour planifier et préparer des opérations précises et continues (p. ex. alertes, tableaux chronologiques et avis de surveillance);
2. les produits du renseignement **opérationnels**, qui sont conçus pour planifier et préparer des opérations futures (p. ex. plans opérationnels, avis de renseignement et bulletins de renseignement);
3. les produits du renseignement **stratégiques**, qui sont conçus pour aider à élaborer et à mettre en œuvre la stratégie ou la politique globale du Programme et pour contribuer à la planification stratégique à long terme (p. ex. évaluations du renseignement stratégique).

Ces extraits, ainsi que les partenariats en matière de renseignement auxquels l'Agence participe, visent à produire des résultats de programme immédiats, intermédiaires et finaux conformément au modèle logique du Programme.

### 1.2.1 Modèle logique

Au moment de l'évaluation, un examen des indicateurs de rendement clés (IRC) dans le cadre d'un exercice de mise à jour du profil d'information sur le rendement avait été amorcé et il n'y avait pas de cadre de mesure du rendement (CMR) en place. Un modèle logique du Programme est présenté à l'**annexe B** et il énonce les résultats escomptés suivants :

#### **Résultat immédiat :**

Production de renseignements opportuns, pertinents et exploitables pour cerner les menaces et accroître la connaissance de la situation.

#### **Résultats intermédiaire :**

- Les décideurs tactiques et opérationnels prennent des décisions éclairées en matière d'exécution de la loi.
- Les décideurs stratégiques prennent des décisions éclairées en matière de planification, d'établissement des priorités et de gestion, en mettant l'accent sur l'affectation des ressources de l'Agence et les efforts consacrés aux risques et aux menaces les plus élevés pour le Canada et les Canadiens.

#### **Résultat final :**

Le renseignement contribue à la détermination, l'atténuation et la neutralisation des risques et des menaces à la sûreté, la sécurité et la prospérité des Canadiens et du Canada.

### 1.3 Structures de gestion du Programme et principaux intervenants

Compte tenu du nouveau modèle de gestion fonctionnelle (MGF) de l'ASFC, la Direction du renseignement et des enquêtes (DRE) de la Direction générale du renseignement et de l'exécution de la loi (DGREL) est responsable de l'exécution du Programme et agit à titre d'autorité fonctionnelle, jouant un rôle dans le renseignement stratégique pour l'Agence. Entre-temps, les unités régionales du renseignement de l'ASFC interprètent les directives fournies par la DRE pour recueillir, analyser et mettre au point activement des produits du renseignement en fonction du contexte régional.

La DRE comprend quatre divisions : la Division de la collecte, de l'analyse et de la production du renseignement (DCAPR); la Division de la politique et du soutien en matière de renseignement et de ciblage (DPSRC); les enquêtes criminelles; et le CNC. **L'évaluation s'est concentrée sur les deux premières divisions** (décrites ci-dessous), car les deux dernières divisions ont récemment été ou seront bientôt examinées dans le cadre d'autres vérifications et évaluations et elles n'étaient pas visées par la portée du projet.

#### 1.3.1 Division de la collection, de l'analyse et de la production du renseignement (DCAPR)

Le rôle de la DCAPR consiste à dresser un portrait national des diverses menaces en fonction des renseignements recueillis et signalés par les régions et par les analystes du renseignement (AnR) à l'AC, et à diffuser cette information. De plus, la DCAPR prévoit les menaces futures pour informer les décideurs, tant du point de vue opérationnel (p. ex. comment une menace constante comme l'augmentation de la contrebande d'armes à feu évoluera-t-elle au cours des six prochains mois?) que du point de vue stratégique (p. ex. selon les renseignements disponibles, quelles menaces de fraude en matière d'immigration sont susceptibles d'émerger au cours des trois prochaines années?).

#### 1.3.2 Division de la politique et du soutien en matière de renseignement et de ciblage (DPSRC)

La DPSRC est responsable de la gestion globale du Programme, y compris de l'établissement des politiques et de la supervision, ainsi que de la production de rapports sur les résultats. La Division est composée des cinq unités suivantes :

- Gestion de programme;
- Conformité et supervision;
- Partenariats;
- Soutien opérationnel ;
- Centre national des documentations (CND)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Le CND s'efforce de détecter et d'analyser des cas de fraude documentaire et de fraude d'identité, tant à l'étranger qu'aux bureaux d'entrée. Le CND est un centre d'expertise à la fois pour l'ASFC et pour Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada.

Fait important, au sein de l'Unité de soutien opérationnel, le Centre des opérations du ciblage et du renseignement gère les demandes d'information et diffuse des produits du renseignement, et peut donc être considéré comme le centre d'échange d'information du Programme.

### 1.3.3 Régions de l'ASFC

Chaque région de l'ASFC dispose d'une unité régionale du renseignement spécialisée, dirigée par un directeur du renseignement et de l'exécution de la loi. Les sous-unités diffèrent d'une région à l'autre (voir la **figure 1**<sup>4</sup>). Le financement à partir du budget de services votés est attribué par chaque région, tandis que le financement des projets temporaires est attribué par l'AC. L'affectation des ressources ne suit pas une approche uniforme et chaque région établit ses propres niveaux de ressources.

#### **Figure 1 : Unités régionales du renseignement**

##### **Région du Pacifique :**

- Directeur, Renseignement
- Coordination en première ligne
- Priorités en matière de REL
- Spécialisation
- Collecte du renseignement
- Analyse stratégique
- Unité de soutien intégré

##### **Nombre d'employés :**

- 27 Agents du renseignement
- 25 Analystes du renseignement
- 1 Analyste du renseignement régional du CNC

##### **Région des prairies :**

- Directeur Unité du renseignement et du soutien opérationnel
- Renseignement de l'Albera
- Renseignement de la Saskatchewan
- Renseignement du Manitoba
- Unité de l'analyse du renseignement
- Unité du soutien opérationnel

##### **Nombre d'employés :**

- 26 Agents du renseignement
- 13 Analystes du renseignement
- 1 Analyste du renseignement régional du CNC

---

<sup>4</sup> Aperçu des programmes de renseignement et de ciblage de 2020-2021.

**Région du Grand Toronto :**

- Directeur, Renseignement
- Sécurité nationale
- Immigration aux points d'entrée
- Complots internes
- Armes
- Crime organisé, espèces

## Nombre d'employés :

- 31 Intelligence Officers
- 11 Intelligence Analysts
- 1 Analyste du renseignement régional du CNC

**Région du Sud de l'Ontario :**

- Directeur, Renseignement
- Collecte du renseignement
- Analyse du renseignement
- Soutien opérationnel

## Nombre d'employés :

- 29 Agents du renseignement
- 8 Analystes du renseignement
- 1 Analyste du renseignement régional du CNC

**Région du Nord de l'Ontario :**

- Directeur, Renseignement
- Renseignement de Cornwall
- Renseignement de Kingston
- Renseignement du Nord-Ouest
- Renseignement d'Ottawa

## Nombre d'employés :

- 24 Agents du renseignement
- 11 Analystes du renseignement
- 1 Analyste du renseignement régional du CNC

**Région du Québec :**

- Directeur, Renseignement
- Sécurité nationale
- Soutien opérationnel
- Mode aérien et mode maritime
- Liason au Québec
- Frontière terrestre

Nombre d'employés :

- 30 Agents du renseignement
- 20 Analystes du renseignement
- 1 Analyste du renseignement régional du CNC

**Région de l'Atlantique :**

- Directeur, Renseignement
- Terre-Neuve et Nouvelle-Écosse
- Nouveau-Brunswick
- Renseignement opérationnel et stratégique

Nombre d'employés :

- 14 Agents du renseignement
- 15 Analystes du renseignement
- 1 Analyste du renseignement régional du CNC

### 1.3.4 Autres principaux intervenants et clients

Le personnel du Programme travaille en étroite collaboration avec des partenaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence, à la fois comme clients (ceux qui utilisent les renseignements produits) et comme sources de renseignements. À l'interne, le Programme sert tout le monde, des ASF de première ligne aux hauts fonctionnaires et aux décideurs des différents secteurs d'activité de l'Agence. Le personnel du Programme collabore avec les ALI et les SHC de l'ASFC. À l'externe, dans le cadre des opérations policières conjointes, le personnel du renseignement collabore d'autres OEL, y compris les services de police provinciaux et municipaux. Il travaille en étroite collaboration avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux comme Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, la Gendarmerie royale du Canada (GRC), le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), le ministère de la Défense nationale (MDN) et le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE), entre autres. Les partenaires internationaux comprennent les pays du Groupe des cinq pour la frontière et du Groupe des cinq pour les migrations (Australie, Nouvelle-Zélande, États-Unis et Royaume-Uni).

## 1.4 Dépenses de programme

Les dépenses de programme sont demeurées relativement stables au cours de la période d'examen (**figure 2**). Les chiffres du Système administratif d'entreprise (SAE) de l'ASFC comprenaient les dépenses pour le projet du Manifeste électronique<sup>5</sup> ainsi que celles du Programme international. Après avoir

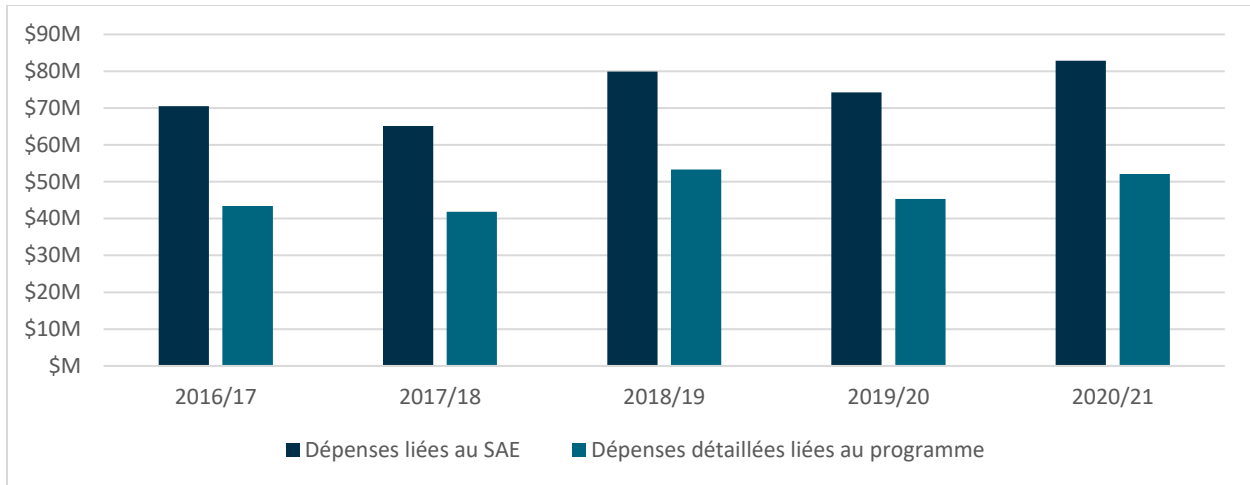
---

<sup>5</sup>Le Manifeste électronique est une plateforme électronique qui oblige les transporteurs commerciaux et les agents d'expédition, quel que soit le mode de transport, à transmettre à l'ASFC des renseignements commerciaux préalables dans des



soustrait ces montants, les dépenses au titre du Programme se situent entre 41 millions de dollars et 53,3 millions de dollars (y compris les salaires, le fonctionnement et l'entretien, et les dépenses en immobilisations de l'AC et des régions) de 2016 à 2017 jusqu'à 2020 à 2021<sup>6</sup>.

**Figure 2 : SAE et dépenses au titre des programmes de base, 2016 à 2017 jusqu' à 2020 à 2021 (en millions de dollars)**



Source : SAE, consulté le 22 mars 2021

## 1.5 Méthode d'évaluation

La collecte et l'analyse des données pour la présente évaluation ont été effectuées de juin à décembre 2021; des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives ont été utilisées. L'équipe d'évaluation a mené des entrevues auprès de responsables du Programme à tous les niveaux à l'AC et dans les régions et auprès des principaux intervenants au sein de l'Agence; a examiné des documents importants; a effectué une analyse comparative des approches de mesure du rendement des activités de renseignement en passant en revue la documentation nationale et internationale; a examiné les données portant sur les aspects opérationnels, le rendement, les ressources humaines et les finances; et a sollicité les points de vue des partenaires externes de l'exécution de la loi (nationaux et internationaux) à l'aide de questionnaires. Deux sondages distincts auprès des utilisateurs du renseignement étaient prévus (un pour le personnel de première ligne et un pour la haute direction du Programme); toutefois, en raison des contraintes relatives aux ressources et au temps, ces sondages n'ont pas été menés, ce qui a restreint l'analyse ACS+ prévue pour cette évaluation.

---

délais précis. Les dépenses du Manifeste électronique ont été codées en fonction des projets de renseignement de 2016 à 2017 à 2018 à 2019 (12,5 millions de dollars, 8,2 millions de dollars et 8,1 millions de dollars respectivement) et en fonction des services votés de 2019 à 2020 à 2020 à 2021. Il n'a pas été possible d'exclure le Manifeste électronique des dépenses des services votés à l'aide des données du SAE.

<sup>6</sup> Les chiffres du budget annuel du Programme sont fondés sur l'Examen national des dépenses affectées au renseignement et tirés du SAE. Les montants pour le Programme international (de 8 à 15 millions de dollars par année) fournis par la DGPS, ainsi que les dépenses liées au Manifeste électronique mentionnées ci-dessus ont été soustraits pour obtenir des chiffres plus précis.

Les limites relatives à la mesure du rendement et aux données du Programme étaient importantes et dans de nombreux domaines, ont miné la capacité de déterminer le rendement et les contributions du Programme. Cette question sera [abordée plus en détail à la section 3.1](#).

## 2. Constatations de l'évaluation — Pertinence (harmonisation et priorités)

**Constatation 1 :** Les activités du Programme étaient pertinentes pour ce qui est des opérations de l'Agence et étaient menées conformément aux paramètres législatifs et au mandat de l'ASFC.

La *Loi sur l'Agence des services frontaliers du Canada* (2005) donne à l'ASFC le pouvoir législatif de fournir des services frontaliers intégrés contribuant à la mise en œuvre des priorités en matière de sécurité nationale et de sécurité publique et facilitant le libre mouvement des personnes et des biens. Les principales lois qui facilitent le travail de l'ASFC sont la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* (2001) et la *Loi sur les douanes* (1985).

Le pouvoir législatif de l'ASFC pour la collecte de renseignement provient du paragraphe 31(2) de la *Loi d'interprétation* (1985), qui stipule : « Le pouvoir donné à quiconque, notamment à un agent ou fonctionnaire, de prendre des mesures ou de les faire exécuter comporte les pouvoirs nécessaires à l'exercice de celui-ci<sup>7</sup> ». Conformément au paragraphe 32(2) de la *Loi d'interprétation*, le Programme fait partie de la chaîne de prestation des programmes qui appuie le mandat d'exécution de l'ASFC. À cette fin, les activités de renseignement de l'ASFC facilitent les poursuites en cas d'infraction à la *Loi sur les douanes* et à la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* en ce qui concerne l'identification et l'interdiction des personnes et des marchandises qui ne sont pas autorisées à entrer ou à demeurer au Canada.

En vertu de son mandat statutaire d'exécution de la loi, l'ASFC a le pouvoir légal d'effectuer de la surveillance secrète et de mener des opérations mettant en cause des SHC, particulièrement lorsque le recours à de telles techniques est lié à l'administration et à l'exécution de la *Loi sur les douanes* et de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* et non à d'autres fins qui ne sont pas connexes. Lorsque l'Agence n'a pas le pouvoir législatif d'enquêter dans certains domaines (p. ex. le terrorisme ou le crime organisé), l'ASFC peut aider d'autres organismes d'exécution de la loi autorisés en fournissant un soutien en matière de renseignement lorsqu'il existe un lien avec la frontière.

**Constatation 2 :** Bien que les activités du Programme soient harmonisées avec les priorités du gouvernement du Canada et de l'ASFC, il est possible d'envisager une meilleure harmonisation des activités de renseignement avec d'autres priorités des secteurs d'activité.

---

<sup>7</sup> *Loi d'interprétation* (1985), para. 31(2).

Le Programme facilite la réalisation de la priorité du gouvernement du Canada consistant à protéger la sécurité des Canadiens au pays et à l'étranger. Selon un examen des priorités et des entrevues avec les principaux intervenants, on s'entend généralement pour dire que les activités de renseignement sont conformes aux priorités du gouvernement du Canada et de l'ASFC. Dans le cadre de l'évaluation, un examen des annonces et des communiqués de presse ministériels sur les questions relatives au renseignement frontalier a révélé que de nouveaux domaines d'intérêt font souvent surface; cependant, ces nouveaux domaines relèvent toujours des priorités de programme établies. Les intervenants ont fait valoir que cette harmonisation continue avec l'orientation ministérielle facilite l'adaptation aux nouveaux enjeux.

Des préoccupations ont été soulevées au sujet du manque d'harmonisation des priorités du Programme avec celles des autres programmes et divisions de l'ASFC (notamment la Division des enquêtes criminelles, la Direction générale des voyageurs et la Direction générale du secteur commercial et des échanges commerciaux). Les personnes interviewées ont laissé entendre que cela a nui à la capacité du Programme de fournir de l'aide à d'autres secteurs de l'Agence, car les ressources sont attribuées en fonction des priorités, ce qui ne laisse aucune place au travail sur des questions non prioritaires. Les intervenants ont mentionné les mêmes préoccupations; ils sont d'avis que le Programme doit jouer un plus grand rôle dans des secteurs par-delà l'immigration et les douanes (notamment le secteur commercial et les échanges commerciaux).

Enfin, les régions ont également affirmé avoir une certaine difficulté à harmoniser leurs propres priorités émergentes avec les priorités nationales en matière de renseignement, ce qui se répercute sur leur capacité à affecter des ressources. Par exemple, le vol et l'exportation d'automobiles étaient une priorité dans deux régions. La première région n'a pas été en mesure d'établir une correspondance entre ce problème et une priorité nationale et donc de lui affecter des ressources, tandis que la deuxième région a été en mesure d'établir un lien avec la priorité du BAVC et de lui consacrer des ressources. Les personnes interviewées à l'AC ont laissé entendre que les priorités établies par l'autorité fonctionnelle sont censées être suffisamment larges pour permettre aux régions de mettre en œuvre des mesures en fonction des besoins régionaux, mais que les régions interprètent parfois mal les priorités de l'AC. Cela pourrait indiquer une mauvaise communication des priorités plutôt qu'un manque d'harmonisation en soi.

[caviardé]

La difficulté de concilier les priorités en matière de renseignement au sein de l'Agence pourrait être liée au nouveau MGF, qui en est aux premières étapes de l'état stable, et les secteurs de programme pourraient continuer de s'adapter à la nouvelle structure. Les défis liés au MGF, ainsi qu'une recommandation connexe, sont examinés plus en détail à la section 3.5 du présent rapport (voir [MGF et Programme du renseignement](#)).

**Constatation 3 :** La Direction générale du renseignement de l'ASFC et ses partenaires externes effectuent un travail complémentaire tout en respectant les limites de leurs propres mandats.

Dans le cadre du portefeuille de Sécurité publique Canada, l'ASFC est tenue de travailler avec ses partenaires du renseignement de manière cohérente et intégrée pour promouvoir la sécurité du Canada. Les intervenants ont confirmé que le Programme du renseignement de l'ASFC et ses partenaires OEL, tant au pays qu'à l'étranger, effectuent un travail de renseignement complémentaire et intégré. Bien qu'il existe un certain chevauchement, les intervenants internes et externes du Programme ont convenu que l'ASFC mène des activités de renseignement qui sont propres à son mandat. La seule exception observée dans le contexte de l'évaluation est le travail récent de la GRC aux points d'entrée, comme il est décrit dans l'ébauche du Programme d'intégrité des frontières de la GRC (une stratégie élaborée pour accroître la connaissance que possède la GRC des environnements aérien, terrestre et maritime des frontières du Canada, en particulier entre les points d'entrée, aux points d'entrée et dans l'Arctique). Bien que la GRC ait compétence en matière d'activités criminelles entre les points d'entrée, l'ASFC est responsable de tout ce qui se passe au point d'entrée. Il s'agit peut-être d'un domaine qui nécessite une collaboration étroite avec la GRC, afin de s'assurer qu'il n'y aura pas de dédoublement des efforts à l'avenir, et qui pourrait être examiné lors d'évaluations futures.

### 3. Constatations de l'évaluation — Efficacité

#### 3.1 Limites relatives à la mesure du rendement et aux données

**Constatation 4 :** Les défis liés à la mesure du rendement et aux données du Programme ont empêché la production de rapports importants sur les extraits et les résultats du Programme, et donc sur l'efficacité.

Le Programme n'a pas encore mis en œuvre de cadre de mesure du rendement (CMR) en raison des défis liés à la mesure des résultats des activités de renseignement. Au moment de l'évaluation, le PNTI avait recueilli peu de données sur ses extraits et était en voie d'examiner et d'élaborer ses indicateurs de rendement; des indicateurs de référence n'ont pas encore été établis.

Un exercice d'analyse comparative des pratiques de mesure du rendement nationales et internationales dans le domaine du renseignement<sup>8</sup> a révélé que le Programme fait face à des problèmes de mesure du rendement semblables à ceux d'autres organismes de renseignement, notamment :

---

<sup>8</sup> Un exercice d'analyse comparative a été réalisé pour comparer les approches de mesure du rendement dans le domaine du renseignement en fonction d'une analyse documentaire de [expurgée]. Cet exercice comprenait des documents du département de [expurgée], ainsi que de partenaires nationaux comme la GRC, le Service correctionnel du Canada et le MDN.

**attribution (mesure de l'incidence directe<sup>9</sup> et de la nature intangible de la prévention<sup>10</sup>)** : Il est difficile de déterminer l'incidence exacte des produits du renseignement sur les résultats, comme le nombre de saisies effectuées ou le nombre d'incidents illicites qui ont été évités. Le Programme concentre une grande partie de son travail sur la prévention et la perturbation des activités criminelles, activités qui sont toutes deux difficiles à mesurer et à attribuer avec exactitude.

**données<sup>11</sup>** : La collecte de données qui sont directement liées aux résultats représente un défi intrinsèque pour les organismes de renseignement. Compte tenu de la nature des activités de renseignement, il est parfois difficile pour le personnel qui travaille dans les domaines de la stratégie et de la planification d'un organisme d'examiner un domaine comportant des données opérationnelles sensibles qui ont été recueillies selon le principe du « besoin de savoir ». Les données qui ne sont pas fiables ou qui sont incomplètes pour diverses raisons (p. ex. erreurs de saisie des données ou absence d'un système adéquat pour recueillir les données) rendent la mesure des résultats encore plus difficile pour le Programme.

**type de mesures utilisées<sup>12</sup>** : En l'absence de mesures pertinentes, des mesures fondées sur les processus peuvent être utilisées pour évaluer l'efficacité de l'exécution d'un programme; toutefois, ces mesures relieront seulement le processus aux extrants plutôt qu'aux résultats du Programme (p. ex. atténuation et neutralisation des risques et des menaces), ce qui limite la capacité d'évaluer dans quelle mesure le Programme contribue aux résultats escomptés.

En plus des défis posés par la mesure du rendement décrits ci-dessus, de nombreux problèmes relatifs aux données ont empêché une évaluation de l'efficacité du Programme. Lorsque les données étaient disponibles, elles étaient souvent incomplètes, sous-déclarées ou mal déclarées — un problème qui touche le Programme, mais qui n'est pas nécessairement sous le contrôle du Programme, car de multiples intervenants à l'échelle de l'Agence sont responsables de la saisie des données dans les divers systèmes de l'ASFC.

L'évaluation n'a pas permis de déterminer l'efficacité du Programme pour ce qui est de la lutte contre les complots internes et les problèmes de sécurité nationale ou de la lutte contre la contrebande (notamment les armes à feu et le BAVC) en raison des limites relatives aux données. Il n'a pas été possible de déterminer l'efficacité du Programme en ce qui concerne la prévention de la traite de personnes et du passage de clandestins en raison d'un manque de données et des difficultés à déterminer la contribution du renseignement lorsque des données sont disponibles<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> Voir le Rapport d'évaluation : Sécurité en établissement, Service correctionnel Canada, 2015.

<sup>10</sup> Voir le Performance measures definitions guide, [expurgée].

<sup>11</sup> [Exploring Measures of Effectiveness for Domestic Intelligence: Addressing Questions of Capability and Acceptability \(Jstor\), 2009 \(en anglais seulement\)](#) et [Évaluation du renseignement de défense \(portée de l'évaluation\), gouvernement du Canada, 2020](#).

<sup>12</sup> [Le Rapport d'évaluation : Sécurité en établissement, Service correctionnel Canada, 2015](#) et [Measuring Prevention \(par Glen Woodbury\) — Homeland Security Affairs, 2005 \(en anglais seulement\)](#).

<sup>13</sup> Des données sur l'évitement des coûts liés à l'immigration étaient disponibles, mais ces données étaient surtout attribuables au CNC, qui n'était pas visé par la présente évaluation.

De même, sur le plan international, il n'a pas été possible de quantifier l'apport du Programme aux efforts de l'Agence en vue de « repousser les frontières » en collaborant avec des partenaires en vue d'intercepter la contrebande ou les personnes admissibles avant leur arrivée à un point d'entrée et en aidant des partenaires à empêcher des menaces semblables à leur frontière à partir du Canada. La mesure du rendement future doit correspondre au vaste éventail des travaux de renseignement entrepris par la Programme et en faire le suivi efficacement.

L'évaluation a reposé principalement sur une analyse des données sur les saisies de drogues afin de fournir des exemples anecdotiques des contributions du Programme, mais même là, il y a eu des difficultés. La fiabilité des données de saisie du Système intégré d'exécution des douanes (SIED) était médiocre et la détermination des saisies fondées sur le renseignement dans le SIED nécessitait de nombreuses hypothèses. La façon dont les ASF entrent les données dans le SIED varie et la supervision nécessaire n'existe pas toujours pour assurer l'uniformité de la saisie des données. Il est donc difficile de cerner les répercussions potentielles du renseignement. Par exemple, les trois saisies du SIED les plus importantes sur le plan de la valeur pour la période du rapport d'évaluation ont été évaluées à des milliards de dollars, plutôt qu'à des centaines ou des milliers de dollars. Les problèmes de saisie des données pourraient découler d'erreurs de saisie ou d'hypothèses différentes de ce qui constitue la « valeur ».

Trois exemples présentés dans **le tableau qui suit** mettent en évidence le défi que représente la déclaration de la valeur des saisies fondées sur le renseignement. En 2018 à 2019, une saisie majeure de 1 500 kg d'un précurseur de la MDMA (ecstasy) a été inscrite comme ayant une valeur de 140 millions de dollars, ce qui représente la valeur de la MDMA potentielle qui pourrait être produite à l'aide de ce précurseur chimique (et non la valeur réelle de la substance précurseur). À titre de comparaison, en juillet 2021, 1 500 kg d'un précurseur de fentanyl ont été saisis dans le cadre d'une opération menée par des services de renseignement. Cette saisie a empêché la production de plus de deux milliards de doses de fentanyl, dont la valeur de revente est estimée à 40 milliards de dollars. Cependant, dans le SIED, cette saisie a été évaluée à trois millions de dollars. Ces exemples illustrent la difficulté de consigner avec exactitude la valeur monétaire des saisies fondées sur le renseignement dans les systèmes de l'ASFC<sup>14</sup>. Il importe également de souligner qu'il y a un évitement de coûts non financier (socio-économique) découlant de saisies qui ne sont pas comprises dans les rapports de l'Agence, notamment un évitement de coûts lié au crime, aux soins de santé et à la justice.

**Tableau 1 : Valeur des principales saisies fondées sur le renseignement consignées dans le SIED**

| Année | Saisies fondées sur le renseignement | Valeur financière | Valeur non financière |
|-------|--------------------------------------|-------------------|-----------------------|
|-------|--------------------------------------|-------------------|-----------------------|

<sup>14</sup> Cela ne tient pas compte de la valeur non financière de ces saisies, y compris la prévention d'un nombre inconnu de décès liés à la toxicité illicite, les pressions exercées sur les systèmes de soins de santé et de justice pénale, ainsi que les effets de la production et de l'exportation potentielles de ces drogues à l'échelle internationale.

|         |   |   |   |
|---------|---|---|---|
| 2018/19 | 4,000 kg de PMK<br>(précurseur de la MDMA<br>[ecstasy]) | Empêche la production de 25 millions de doses de MDMA (ecstasy) d'une valeur de <b>140 millions de dollars</b>      | À tout le moins, une réduction du nombre de décès à la suite de consommation de substances toxiques illicites, des pressions sur le système de soins de santé et le système de justice criminelle et de la possibilité d'exportation à l'extérieur du Canada. |
| 2020/21 | 1,000 kg d'opium  | <b>10 millions de dollars</b>   |   |
| 2020/21 | 1,500 kg pipéridone-4<br>(précurseur du fentanyl)       | Empêche la production de plus de deux milliards de doses de fentanyl d'une valeur de <b>40 milliards de dollars</b> |   |

Source : SIED, le 20 mai 2021

De plus, les ASF doivent d'attribuer terminer la cause d'un renvoi dans le SIED au moyen d'un menu déroulant, ce qui leur demande d'attribuer la saisie à eux-mêmes, au renseignement ou à d'autres facteurs (ciblage, chien détecteur, etc.). Le fait qu'une seule option puisse être sélectionnée dans le menu déroulant contribue probablement à la sous-déclaration des saisies fondées sur le renseignement dans le SIED, car les produits du renseignement jouent un rôle dans la formation et l'intuition d'un ASF, de sorte que la distinction entre ce qui a été influencé par le renseignement (et ce qui ne l'a pas été) devient moins clair avec le temps. Un examen des types de renvoi et de sous-renvoi figurant dans le SIED pour permettre aux ASF de choisir plusieurs options d'attribution pourrait accroître l'exactitude des rapports fondés sur le renseignement (p. ex. permettre à un ASF de s'attribuer le résultat comme première sélection et une note de renseignements comme deuxième sélection dans le menu déroulant). De plus, une définition et une méthode d'évaluation claires dans le CMR du Programme quant à la façon dont les saisies du SIED sont attribuées au renseignement seraient utiles.

Les défis qui découlent des limites relatives à la mesure du rendement et aux données ont empêché les responsables de savoir si le Programme produit les résultats escomptés. Au moment de l'évaluation, un examen des IRC du Programme était en cours, y compris l'établissement d'indicateurs de référence pour les mesures du rendement et les rapports futurs sur le rendement. [Vous trouverez d'autres stratégies de rapport sur le rendement à l'annexe C.](#)

### 3.2 Décisions fondées sur le renseignement

**Constatation 5 :** La mesure dans laquelle les produits du renseignement du Programme informent adéquatement les principaux décideurs des menaces et des tendances et appuient les décisions fondées sur le renseignement n'a pas pu être entièrement déterminée; cependant, les intervenants ont exprimé une satisfaction générale à l'égard des produits du renseignement.

Les limites relatives aux données décrites à la section 3.1 ont empêché l'évaluation complète de la valeur ajoutée des produits du renseignement pour les décideurs de l'Agence. Quoiqu'il en soit, les entrevues avec les hauts fonctionnaires de différents secteurs de programme ont révélé une satisfaction

générale à l'égard des produits du renseignement reçus, même lorsque les contributions du Programme à d'autres secteurs de l'Agence n'étaient pas toujours claires. Il a été aussi difficile d'évaluer dans quelle mesure les produits du renseignement étaient opportuns et pertinents, bien que le personnel du Programme (AC et gestionnaires régionaux) ait indiqué que le petit nombre de commentaires qu'il recevait étaient toujours positifs. Le Programme a récemment lancé un outil de sondage pour obtenir une rétroaction rapide sur les produits de CAPR des différents secteurs de programme qu'il dessert, ce qui constitue une première étape pour éclairer les évaluations futures de la valeur des produits du renseignement. De plus, le Programme pourrait utiliser les prochaines itérations de ce sondage pour obtenir des commentaires supplémentaires sur la façon de répondre aux besoins des clients.

Une autre question soulevée au cours de la présente évaluation a été la mesure dans laquelle les produits du renseignement sont traités, sur le plan tactique, en première ligne, ou de façon plus stratégique, pour influencer sur les décisions de l'Agence dans les secteurs de programme et de politique. Compte tenu des défis du Programme en matière de mesure du rendement et d'attribution, l'évaluation n'a pas permis de recueillir des réponses à ces questions. Il a toutefois déterminé qu'il s'agissait d'un sujet de préoccupation et le Programme est en voie de concevoir une initiative « du renseignement à une mesure d'exécution » qui devrait renforcer l'utilisation de certains produits du renseignement provenant de l'unité de CAPR à l'AC en assurant le suivi auprès des intervenants internes et externes des mesures prises à la suite de ces produits du renseignement. Cette initiative en est encore à l'étape de la planification et n'a pas encore été mise en œuvre.

### 3.3 Neutralisation des menaces frontalières

**Constatation 6 :** Même si les intervenants étaient d'avis que le Programme perturbe les activités criminelles, l'ampleur des contributions du Programme était difficile à évaluer.

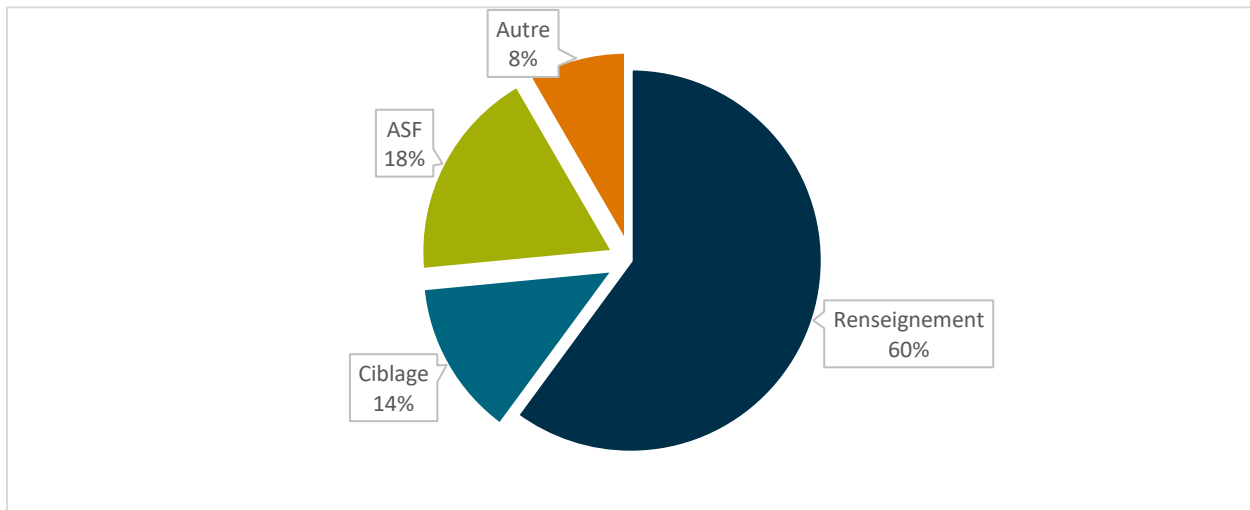
Bien que les divers intervenants s'entendent généralement pour dire que les initiatives au titre du Programme perturbent les activités criminelles, il n'existe actuellement aucun moyen de mesurer l'ampleur de la perturbation ou son incidence. Néanmoins, il existe des exemples de saisies fondées sur le renseignement (c.-à-d. saisies dans le SIED attribuées à des produits du renseignement) qui ont empêché l'entrée au Canada de marchandises inadmissibles de grande valeur<sup>15</sup>. La **figure 3** ci-dessous illustre les dix saisies consignées dans le SIED, ayant les valeurs les plus élevées, par année, de 2016-2017 à 2020-2021 et leur source (ASF, ciblage ou fondée sur le renseignement). Selon ces données, la majorité (60 %) des saisies de grande valeur pour l'Agence au cours de cette période étaient fondées sur le renseignement.

---

<sup>15</sup> Les valeurs des saisies sont fondées sur les données exportées du SIED du 2016-2017 à 2020-2021. L'intégrité de ces données, combinée aux questions d'attribution, se traduit par des données souvent peu fiables, et ces chiffres doivent être acceptés tels quels.



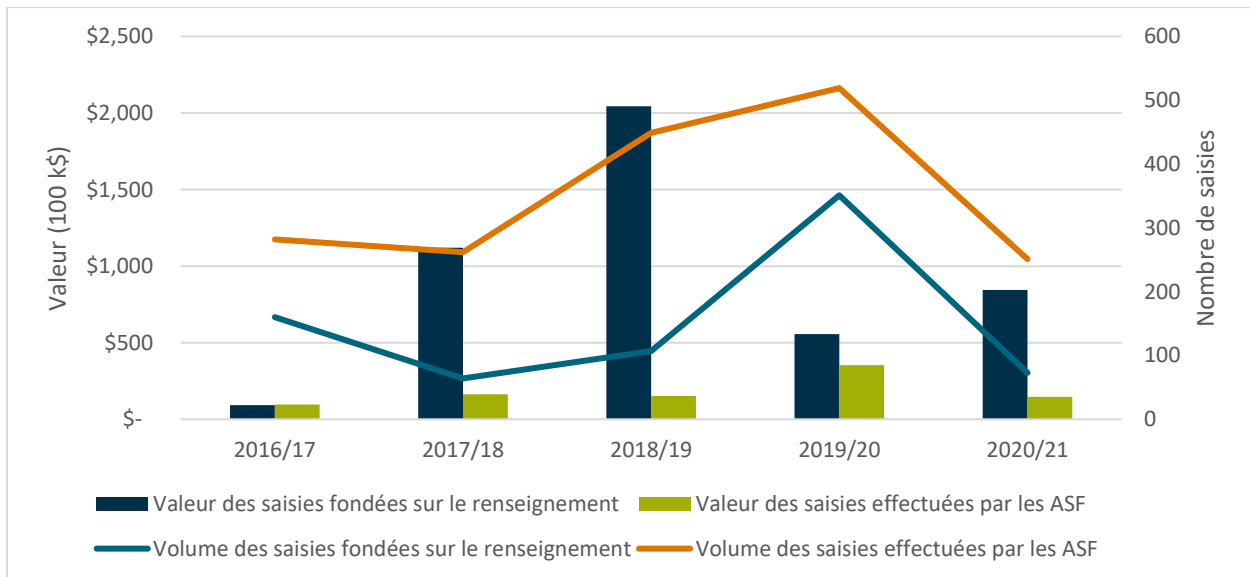
**Figure 3** : Dix principales saisies consignées dans le SIED par source, annuellement, de 2016 à 2017 à 2020 à 2021



Source : SIED, 11 janvier 2022

Un autre exemple de la contribution du Programme à la perturbation des activités criminelles figure à la **figure 4** ci-dessous, qui illustre la tendance des saisies fondées sur le renseignement dans le volet commercial par rapport aux saisies menées par des ASF. Bien que les volumes de saisies fondées sur le renseignement correspondent à une tendance semblable des volumes de saisies menées par des ASF au fil du temps, la valeur des saisies commerciales fondées sur le renseignement est constamment plus élevée. Cela témoigne du fait que les produits du renseignement contribuent de façon positive, au sein de la filière commerciale, à empêcher l'entrée de marchandises inadmissibles au Canada.

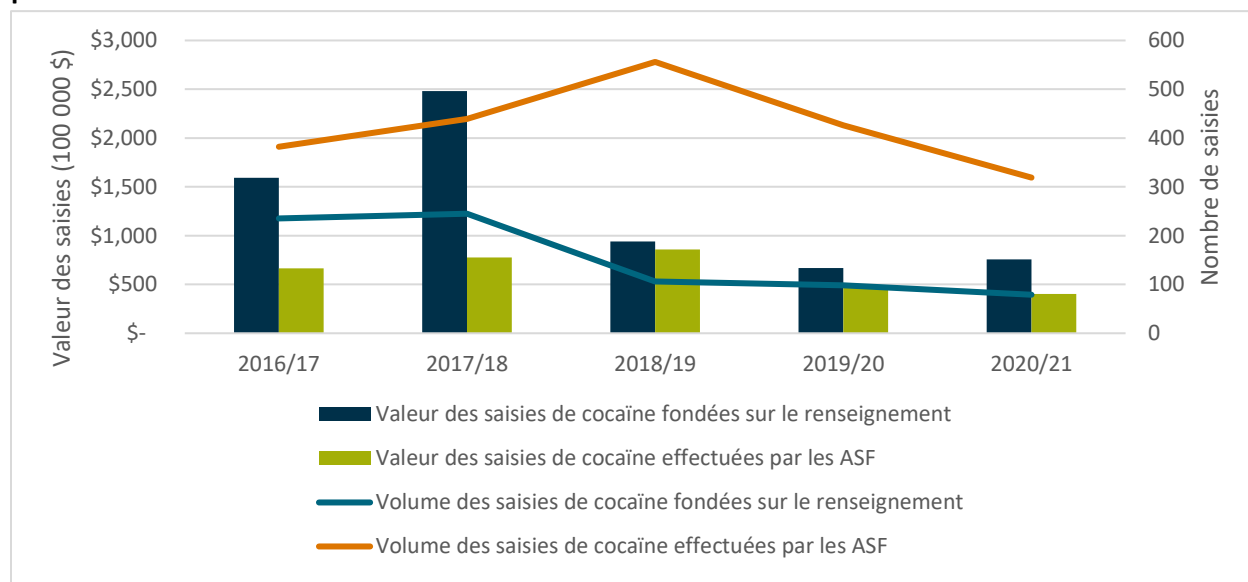
**Figure 4** : Saisies commerciales fondées sur le renseignement par rapport aux saisies commerciales menées par des ASF, de 2016 à 2017 à 2020 à 2021



Source : SIED, consulté le 11 janvier 2022

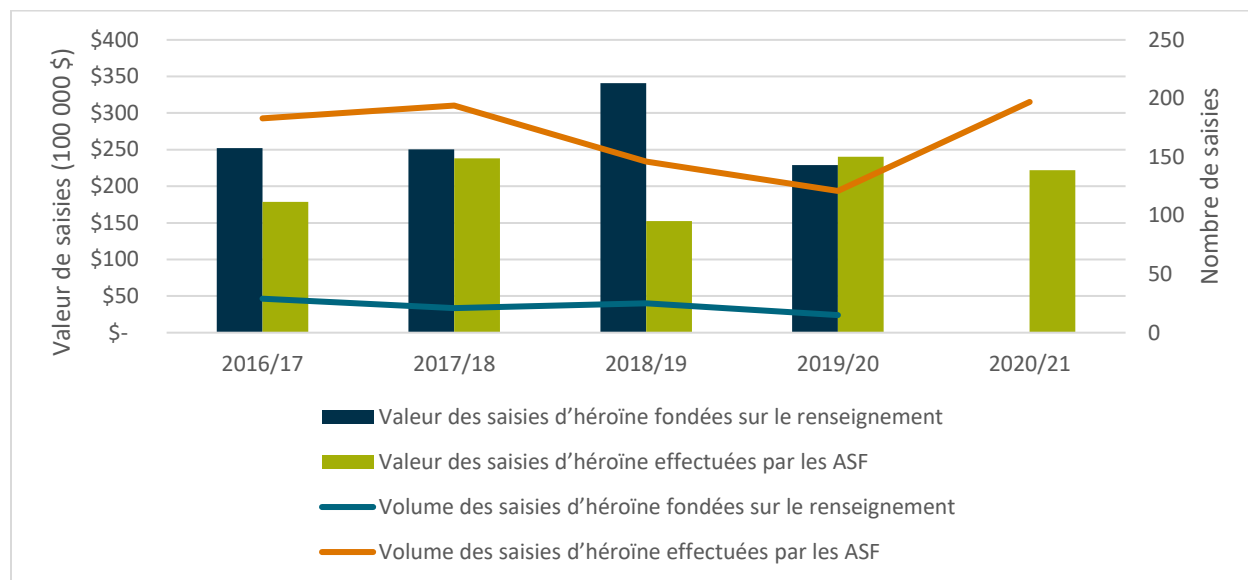
Enfin, la **figure 5 et la figure 6** ci-dessous présentent des données probantes sur la contribution positive du Programme en ce qui concerne les saisies de drogues particulières. L'analyse de saisies de cocaïne et d'héroïne fondées sur le renseignement par rapport aux saisies de cocaïne et d'héroïne menées par des ASF a révélé que le Programme contribue généralement à des saisies de drogues de plus grande valeur grâce à des interventions fondées sur le renseignement, comparativement aux seules mesures d'exécution de la loi prises par des ASF. Bien que le nombre de saisies fondées sur le renseignement soit beaucoup plus faible, la valeur des saisies fondées sur le renseignement est comparable ou nettement supérieure, certaines années, à celle des saisies menées par des ASF.

**Figure 5 : Saisies de cocaïne fondées sur le renseignement par rapport aux saisies de cocaïne menées par des ASF**



Source : SIED, consulté le 11 janvier 2022

**Figure 6 : Saisies d'héroïne fondées sur le renseignement par rapport aux saisies d'héroïne menées par des ASF**

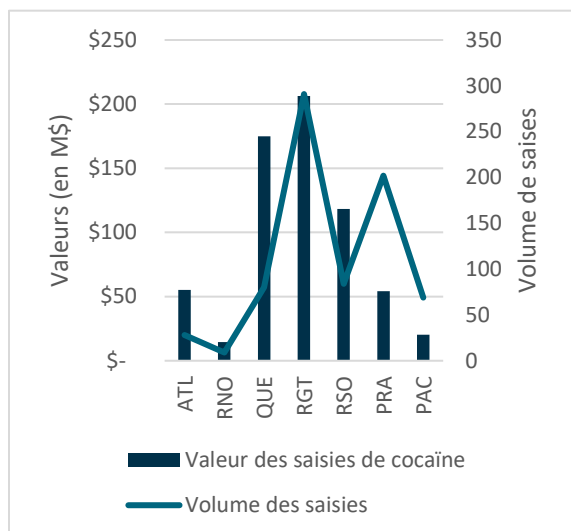


Source : SIED, consulté le 11 janvier 2022

Une ventilation régionale du nombre et de la valeur des saisies fondées sur le renseignement, par type de drogue, laisse croire à un modèle d'importation de marchandises illicites à l'échelle du pays, qui est fortement influencée par les schémas de circulation des voyageurs et de trafic commercial et les grands centres urbains qui offrent des marchés pour les marchandises illicites. Les figures 7 et 8<sup>16</sup> illustrent la contribution du Programme selon la région pour les saisies de cocaïne et de fentanyl, respectivement, ce qui montre les différences entre les régions pour ce qui est des saisies fondées sur le renseignement. La région du Grand Toronto (RGT), la région du Sud de l'Ontario (RSO) et le Québec affichaient les valeurs les plus élevées de saisies de cocaïne, tandis que les saisies de fentanyl étaient principalement concentrées dans la région du Pacifique et la RGT, avec une petite quantité au Québec.

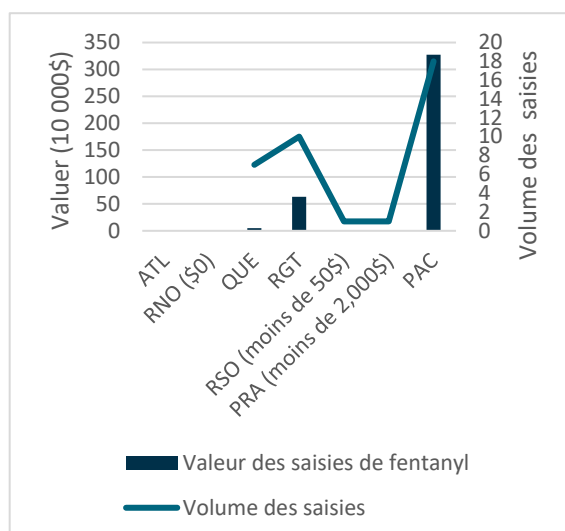
<sup>16</sup> Ces chiffres ne tiennent pas compte des saisies de précurseurs de ces stupéfiants.

**Figure 7 : Saisies de cocaïne fondées sur le renseignement par région**



Source : SIED, consulté le 11 janvier 2022

**Figure 8 : Saisies de fentanyl fondées sur le renseignement par région**



[caviardé]

### 3.4 Recrutement, classification et formation

**Constatation 7 :** La classification du poste d’AnR au niveau FB-04 pose problème pour ce qui est d’attirer des candidats possédant les bonnes compétences.

Dans le cadre du Programme, les AnR (sans uniforme) et les AR (en uniforme) sont classés au groupe et niveau FB-04. Bien que cette classification puisse être adéquate pour les AR compte tenu de la nature opérationnelle du poste, la direction se demande si la classification des AnR dans le groupe FB correspond aux attentes du rôle, étant donné que le rôle d’AnR est de nature moins opérationnelle et plus analytique.

À l’heure actuelle, le principal groupe à partir duquel l’Agence recrute des AnR est le bassin des ASF (FB-03).

Bien que des employés qui n’appartiennent pas au groupe FB puissent postuler au poste d’AnR au groupe et niveau FB-04, les personnes interviewées ont laissé entendre que la majorité des candidats proviennent du bassin des ASF. Certes, les taux de postes vacants ne soulèvent pas de préoccupations quant à la capacité de pourvoir les postes, mais la direction du Programme a indiqué que le bassin des FB-03 ne comprend pas nécessairement un ensemble diversifié de personnes possédant les compétences et l’expérience adéquates pour le poste d’AnR. Les personnes interviewées étaient d’avis que, même si les ASF possèdent de l’expérience opérationnelle de première ligne, les employés qui posent leur candidature n’ont pas toujours les compétences analytiques requises. Le recrutement

externe donnerait également l'occasion d'apporter une plus grande diversité de perspectives, d'idées, de compétences, de disciplines et d'expérience à l'effectif des AnR.

[caviardé]

De plus, le recrutement à partir du bassin des ASF a déjà eu des répercussions négatives connues en aval sur la disponibilité des ressources régionales. C'est une situation pour laquelle la DGRH cherche actuellement une solution. La DGRH procède en ce moment à un examen de la constitution des forces. La phase initiale de cet examen sera axée sur l'assurance d'une capacité suffisante d'ASF pour les régions, et elle permettra au bout du compte d'évaluer les répercussions en aval du recours aux employés de niveau FB-03 pour pourvoir les postes de niveau FB-04. Une initiative d'examen de la classification est également en cours à la DGRH, ce qui entraînera à terme un examen de tous les postes du groupe FB à l'Agence afin de déterminer la pertinence de la classification FB.

La direction du Programme a exprimé le désir d'accroître le recrutement à partir d'autres groupes et classifications afin d'assurer une meilleure adéquation entre les candidats et les compétences spécialisées et les connaissances souhaitées chez les titulaires du poste d'AnR. Par exemple, les employés du groupe EC, c'est-à-dire Économique et services de sciences sociales (à l'intérieur et à l'extérieur de l'ASFC) peuvent posséder les compétences analytiques souhaitées et pourraient être recrutés pour combler les postes vacants d'AnR; toutefois, la classification FB n'est pas nécessairement attrayante pour les employés du groupe EC.

Afin d'étudier les problèmes de recrutement à l'extérieur du groupe et niveau FB-03, nous avons comparé la classification et l'avancement professionnel de l'AnR de l'ASFC à ceux de l'AnR d'organismes semblables. Des partenaires fédéraux du renseignement, comme la GRC et le MDN, emploient aussi des AnR dans des postes civils et non militaires, mais les classent dans le groupe EC, les niveaux allant de subalterne à supérieur (EC-04 à EC-06). Une telle approche permet l'avancement professionnel, permettant aux AnR de passer de postes subalternes à des postes plus élevés. En revanche, tous les AnR de l'ASFC sont au niveau FB-04. De plus, les AnR de l'ASFC sont payés un maximum de 93 000 \$<sup>17</sup> par année parce qu'ils n'ont qu'un groupe et un niveau, comparativement à 116 000 \$ par année (maximum) pour les AnR expérimentés de la GRC et du MDN au niveau EC-06. Il est donc évident que les personnes occupant des postes classés dans le groupe EC sont moins susceptibles de poser leur candidature au poste d'AnR de l'ASFC.

Un rapport récent sur la culture au sein de la DGREL a déterminé que les AnR sont un des quelques groupes FB de l'Agence où les femmes sont surreprésentées (les femmes occupent 68% des postes

---

<sup>17</sup> Au moment de la rédaction de la nouvelle convention collective du groupe FB qui est entrée en vigueur, le nouveau plafond salarial pour le niveau FB-04 était de 93 387 \$ et est en voie de mise en œuvre. Les taux de rémunération en vertu de la convention collective actuelle pour le groupe EC feront l'objet d'un examen et d'une augmentation au cours de la prochaine ronde de négociations collectives.

d'AnR au sein de l'Agence<sup>18</sup>. L'optique du genre permet de faire une observation relative à l'ACS+ selon laquelle l'échelle salariale moins élevée et les obstacles à l'avancement professionnel relatifs au poste d'AnR affectent surtout des femmes.

## Résumé des problèmes de recrutement externe pour le poste d'analyste du renseignement

1. Recrutement limité
  - L'utilisation du bassin de FB-03 exclut les autres groupes de candidats ayant des compétences en analyse
  - Difficulté à attirer d'autres groupes (p. ex. EC) pour des postes FB
2. Moins d'avantages
  - Un seul niveau = aucun avancement de carrière
3. Moins payés
  - Le plafond salarial de l'AR à l'AFSFC (FB-04) se limite à 93 000 \$. L'AR principal à la GRC/MDN (EC-06) plafonne à 116 000 \$

Outre les problèmes de recrutement, les personnes interviewées ont soulevé des préoccupations au sujet du maintien en poste des AnR. Les AR actuels ont exprimé leur frustration à l'égard des répercussions financières des récents changements apportés à la convention collective du groupe FB (décembre 2021). En vertu de la nouvelle convention collective du groupe FB, les AR (en uniforme) sont admissibles à la prime de poste et aux heures supplémentaires régulières, et reçoivent une indemnité de repas annuelle de 5 000 \$<sup>19</sup>, qui n'est pas offerte aux AnR (sans uniforme). De plus, comme il s'agit de postes sans uniforme, les AnR ne sont pas armés, alors que les AR et les gestionnaires du renseignement le sont, ce qui peut constituer un obstacle pour les AnR qui souhaitent accéder à un poste de gestionnaire du renseignement<sup>20</sup>. De l'avis de la direction du Programme, les récents désavantages financiers subis par les AnR par rapport à leurs collègues AR, accentués par la rémunération plus faible et le moins grand nombre de possibilités d'avancement par rapport aux AnR dans d'autres ministères et organismes, pourraient aggraver la perte d'AnR au profit d'organismes semblables comme la GRC, le SCRS et le MDN. Toutefois, les données indiquent qu'il n'y a pas lieu de s'inquiéter au sujet de l'attrition

---

<sup>18</sup> « [Ce que nous avons entendu : perspectives de la communauté du renseignement \(d'août à septembre 2020\)](#) », [rapport des ambassadeurs de la culture de l'ASFC \(disponible sur le réseau interne de l'ASFC seulement\)](#)

<sup>19</sup> Convention collective du groupe FB (1<sup>er</sup> décembre 2021), Appendix L : Memorandum of Agreement Between the Treasury Board of Canada and the Public Service Alliance of Canada with Respect to Paid Meal Premium (annexe L : Protocole d'entente entre le Conseil du Trésor du Canada et l'Alliance de la Fonction publique du Canada concernant la prime de repas payée).

<sup>20</sup> Bien que les AnR n'occupent pas un poste armé, ceux qui étaient armés avant d'occuper un poste d'AnR ont été autorisés à conserver leur certificat de service en matière d'armes à feu. Un poste de gestionnaire régional du renseignement a été classé comme un poste sans arme afin d'accorder des possibilités d'affectation intérimaire aux AnR, mais ce poste est habituellement classé comme un poste armé.

des autres ministères et organismes au cours des dernières années, le taux d'attrition moyen pour les AnR des autres ministères étant de 0,6 % de 2016 à 2017 à 2020 à 2021<sup>21</sup>.

**Constatation 8 :** L'accès à la formation est insuffisant pour appuyer les fonctions d'analyste du renseignement et d'agent du renseignement.

La formation a été mentionnée par les personnes interviewées comme l'un des principaux défis auxquels fait face le Programme. L'évaluation a confirmé l'existence du problème par un examen des documents et l'analyse des données. Des lacunes ont été consignées, c'est-à-dire la persistance des problèmes liés à la formation, dans le plan d'activités intégré de la DRE de 2021-2022 et de nouveau dans le plan de l'exercice à venir. Bien qu'il n'existe pas suffisamment de données pour mesurer les répercussions globales des lacunes en matière de formation sur les opérations du Programme, la direction du Programme a déclaré que les nouvelles recrues travaillent souvent pendant sept mois ou plus sans formation officielle en renseignement. Cela a contribué au fait que les nouveaux employés, tant au niveau opérationnel que de gestion, ne comprennent pas bien le travail de renseignement et leurs rôles et responsabilités à cet égard<sup>22</sup>. De plus, on a l'impression que la formation est un facteur qui a une incidence sur la collaboration et la communication entre les AnR et les AR, car il y a une mauvaise compréhension apparente des rôles de chacun dans le processus de collecte et d'analyse du renseignement, ce qui, selon les personnes interviewées, pourrait être abordé au départ pendant la formation, puis approfondi à l'aide d'autres mécanismes.

Le principal problème semble être la disponibilité de la formation. Bien que les normes nationales de formation (NNF) énumèrent toutes les formations obligatoires, de base et propres à des fonctions que doivent suivre les AR et les AnR pour remplir le rôle qui leur est actuellement dévolu, les personnes interviewées ont déclaré que le personnel a souvent de la difficulté à trouver des places de formation disponibles. Cela s'explique par le fait que certaines formations de base n'ont été offertes que par l'intermédiaire de fournisseurs externes, comme le Bureau du Conseil privé (BCP) et le Collège canadien de police (CCP), et cette formation est destinée à de nombreux organismes de renseignement et d'exécution de la loi (y compris d'autres secteurs au sein de l'ASFC), qui se disputent tous les places limitées. Par exemple, l'Agence n'a pas de partenariat officiel avec le CCP pour la formation en renseignement et par conséquent, la priorité est souvent accordée à la communauté policière. De plus, les places attribuées à l'ASFC pour le cours de base du BCP à l'intention des analystes du renseignement doivent être partagées avec d'autres secteurs de programme, comme le filtrage de sécurité, qui comptent également sur la même offre de cours pour leur formation de base.

---

<sup>21</sup> Données du SAE préparées par la Division de la gestion stratégique de l'effectif de la DGRH. En moyenne, au cours des cinq dernières années, le taux d'attrition des AnR a été plus élevé que celui des AR (9,4 % par rapport à 6,7 %), mais dans les deux cas, ces chiffres étaient surtout attribuables aux départs à la retraite. Les AR et les AnR ont un taux d'attrition plus élevé que l'ensemble des employés de la DRE (4,7 % pour 2016-2017 à 2020-2021).

<sup>22</sup> Le Programme a créé la « doctrine du renseignement » de l'ASFC et l'a transmise à la communauté du renseignement de l'Agence en mai 2020 afin d'assurer une compréhension commune du renseignement; cependant, la majorité des personnes interviewées à l'extérieur de l'AC ne connaissaient pas la doctrine.

Un examen des documents réalisé dans le cadre de l'évaluation a confirmé la difficulté à obtenir des places pour les cours de formation offerts par le CCP et le BCP<sup>23</sup> et une analyse des données relatives à la formation a révélé des taux faibles d'achèvement de la formation pour certains cours de base sur le renseignement. Le tableau 2 ci-dessous indique les taux d'achèvement globaux des cours propres au travail du renseignement énumérés dans les NNF pour tous les AnR et AR actuels embauchés de février 2005 (lorsque la collecte des données a commencé) à décembre 2021<sup>24</sup>. Il convient de noter que les cours énumérés dans les NNF actuelles ont été établis à divers moments et que certains AnR et AR peuvent avoir été jugés par la direction comme ayant suffisamment d'expérience pour ne pas avoir à suivre quelques cours. Cela dit, l'achèvement de la formation du CCP n'est que de 6 % pour les AnR et de 12 % pour les AR. Moins de la moitié des AR et des AnR actifs ont suivi la formation du BCP (un cours de base pour les AnR et un cours propre aux compétences pour les AR), mais cela correspond généralement au taux global d'achèvement des cours de formation internes de l'ASFC pour les AnR et les AR<sup>25</sup>.

**Tableau 2 : Taux d'achèvement de la formation sur le renseignement pour tous les AnR et AR actifs embauchés de février 2005 à décembre 2021 (N = 34 AnR et 49 AR)**

|                                   | Cours de l'ASFC | Cours du BCP | Cours du CCP | Tous les cours liés aux NNF |
|-----------------------------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------------------|
| <b>Analystes du renseignement</b> | 41 %            | 32 %         | 6 %          | 37 %                        |
| <b>Agents du renseignement</b>    | 56 %            | 49 %         | 12 %         | 54 %                        |

Source : SAE, jusqu'à décembre 2021

Ne pas veiller à ce que la formation soit offerte présente un risque pour l'Agence sur le plan de la responsabilité (p. ex. les agents sont appelés à témoigner en cour) et pourrait causer des problèmes de rendement pour les employés, car ceux-ci n'auront pas reçu les outils nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs tâches. La DGRH a commencé à examiner des options de rechange en matière de formation pour compenser la formation externe difficile d'accès<sup>26</sup>, y compris des formations externes, et a mentionné des plans provisoires visant la conception de blocs semestriels de formation interne à l'ASFC pour les AnR et AR afin de s'assurer que les nouvelles recrues reçoivent une certaine formation

<sup>23</sup> Mentionné dans le Plan d'activités intégré 2020 à 2021.

<sup>24</sup> Selon la formation de base indiquée dans les NNF actuelles pour les AnR et les AR. Cela exclut le renouvellement de la certification obligatoire pour les AR (p. ex. formation sur le recours à la force et sur les armes à feu de service et renouvellement de la certification) et la formation propre aux fonctions. Les ETP comprennent les AnR et les AR actifs embauchés après février 2005. Le suivi avant février 2005 comprend les anciens employés de l'ADRC et ne comprend pas la formation antérieure.

<sup>25</sup> La formation de l'ASFC comprend une formation en ligne et en personne comportant 21 cours différents pour les AnR et 28 pour les AR selon les NNF.

<sup>26</sup> La Division des solutions de formation et d'apprentissage a conçu le cours « Fouilles, saisies et rédaction de mandats de perquisition » pour remplacer le cours du CCP « Cours de rédaction d'une dénonciation en vue d'obtenir un mandat de perquisition ». Bien qu'il s'agisse d'un cours pour les enquêteurs criminels, il est offert aux AnR qui exercent des fonctions précises liées aux mandats. Ce nouveau cours sera mis à l'essai en février 2022 et devrait être lancé au premier trimestre de 2022 à 2023. De plus, un cours intitulé « Agent du renseignement – Formation de base » a été lancé peu avant la pandémie et sera offert une fois que la formation en personne reprendra pour les cours non essentiels. Une analyse est en cours pour déterminer un cours qui remplacerait ou accompagnerait le « Cours de base à l'intention des analystes du renseignement » offert par le BCP, mais on en est encore aux premières étapes.



en temps opportun après leur entrée en poste. On ne sait pas si ces plans sont élaborés en collaboration avec le personnel du Programme et s'ils combleront suffisamment les lacunes.

Certaines régions ont signalé qu'elles avaient mis au point ou donné en sous-traitance leur propre formation pour combler les lacunes, ce qui soulève des préoccupations au sujet de la normalisation de la formation à l'échelle de l'Agence ainsi que de la passation de marchés avec des formateurs externes (autres que ceux de l'ASFC) qui pourraient ne pas avoir une certification adéquate. De plus, la pandémie en cours a augmenté les problèmes liés à la formation en personne et au mentorat des nouveaux employés auquel on a eu recours pour remplacer la formation selon le personnel du Programme.

[caviardé]

Compte tenu des risques potentiels, il est recommandé dans le cadre de l'évaluation d'étudier la possibilité d'élaborer d'autres solutions de formation pour améliorer l'accès à la formation. En offrant de la formation à l'interne, la DGRH pourrait envisager l'offre d'un programme d'initiation complet pour les nouveaux AR et AnR, offert à différents moments de l'année en fonction des tendances de recrutement. Par exemple, le Programme international de l'ASFC exige que les nouveaux ALI suivent un module de formation de base de trois semaines avant d'assumer les fonctions du poste. Un programme spécialisé semblable qui offrirait une formation uniforme et complète aux nouveaux membres du personnel du renseignement pourrait être utile au Programme. Une telle solution pour le Programme devrait tenir compte du modèle actuel utilisé par l'ASFC, modèle selon lequel les AR et les AnR sont recrutés et intégrés individuellement à différents moments de l'année (et non tous ensemble en une seule cohorte).

**Recommandation 1 : Le vice-président de la DGRH, en consultation avec le vice-président de la DGREL, devrait créer une feuille de route pour mieux faire progresser la conception et la prestation de la formation de base pour les analystes du renseignement et les agents du renseignement, de façon à améliorer l'accès à la formation et à veiller à ce que les besoins en matière de formation soient satisfaits.**

### 3.5 MGF et Programme du renseignement

**Constatation 9 :** La supervision par l'autorité fonctionnelle ainsi que la communication et la collaboration entre l'AC et les régions doivent être améliorées.

Le nouveau MGF de l'ASFC a récemment été mis en œuvre et certains aspects de la réorganisation sont encore en voie d'être peaufinés. L'examen des répercussions du MGF sur le Programme donne l'occasion d'apporter les modifications nécessaires, au besoin, pendant les premières étapes de l'état stable.

## Rapports hiérarchiques – AC et régions

| HQ                       | Regions            |
|--------------------------|--------------------|
| Président (COA)          | PVP (COA)          |
| VP, REL (COA, CGSA)      | DGR (COA, CGSA)    |
| DG, Renseignement (CGSA) | Directeur regional |
| Renseignement            | Renseignement      |

Dans cette optique, l'évaluation a permis de cerner certains défis qui pourraient avoir une incidence négative sur la communication et sur la supervision du Programme. D'après les entrevues avec les principaux intervenants du Programme, les régions et l'AC travaillent encore de certaines façons en vase clos, avec des rapports hiérarchiques isolés, malgré l'intention du nouveau modèle de MGF de permettre à l'AC et aux régions de travailler ensemble plus efficacement<sup>27</sup>. Comme le montre les rapports hiérarchiques, les régions relèvent de leurs directeurs généraux régionaux (DGR) respectifs, jusqu'au premier vice-président, tandis que l'autorité fonctionnelle du Programme (DG, DRE) relève du vice-président.

Dans le cadre du MGF, un certain nombre d'organismes de gouvernance ont été établis pour assurer une communication et une coordination horizontales efficaces, y compris le Conseil de gestion du secteur d'activité (CGSA) du renseignement et d'exécution de la loi et le Comité des opérations de l'Agence (COA)<sup>28</sup>. Les responsables du Programme ont affirmé ne pas avoir eu recours à ces organismes (ou d'autres) de manière optimale afin de promouvoir la reddition de comptes régionale, y compris la production de rapports sur le rendement. Il n'y a pas eu de conversation significative sur le rendement et la reddition de comptes du Programme durant les réunions du CGSA et du COA. Les intervenants du Programme interrogés dans le cadre de l'évaluation continuent de considérer la collaboration, la communication et les rapports entre l'AC et les régions comme étant limités.

Sur le plan opérationnel, les sentiments variaient d'une région à l'autre. Certaines régions ont déclaré avoir des relations très positives avec l'AC et ont signalé que le nouveau modèle de Bureaux de renseignements<sup>29</sup> permettaient les appels mensuels, les vérifications et une orientation accrue de la part des chefs de Bureau à l'AC. D'autres régions ont mentionné qu'elles ne reçoivent aucune

---

<sup>27</sup> Voir : Page intranet de l'ASFC intitulée [Projets de durabilité - Modèle de gestion fonctionnelle \(disponible sur le réseau de l'ASFC seulement\)](#).

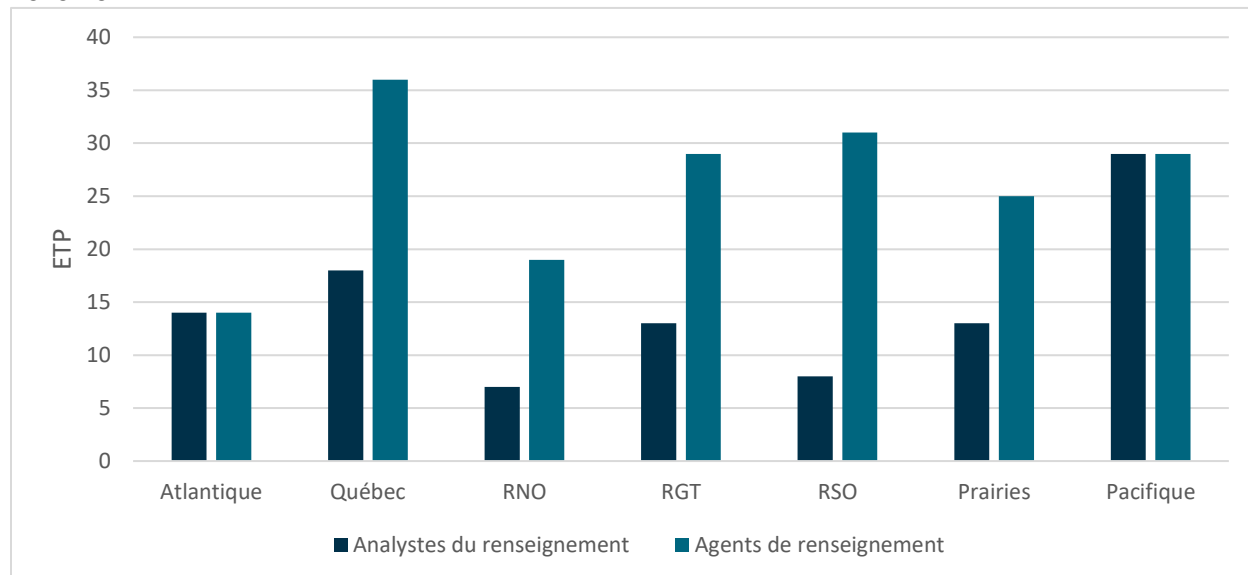
<sup>28</sup> Les CGSA ne sont pas conçus pour traiter des questions opérationnelles quotidiennes ou des enjeux liés au Programme. Leur objectif est d'aider les vice-présidents des secteurs d'activité à établir des priorités et des plans pour leur secteur d'activité. Le COA fournit une orientation stratégique globale et assure la supervision des secteurs d'activité fonctionnels de l'Agence.

<sup>29</sup> Comme on l'explique à la section 3.3, il s'agit d'une nouvelle initiative du Programme visant à regrouper le personnel du renseignement de l'ensemble du pays à des fins de coordination concernant des secteurs de menace spécifiques et pour fournir un forum permettant aux intervenants de discuter régulièrement.

communication de l'AC et qu'elles estiment que l'AC ne comprend pas bien les opérations régionales et le soutien requis. Les employés comptent souvent sur les relations personnelles pour maintenir les voies de communication. Certains membres du personnel de l'AC ont aussi exprimé un manque de clarté et de supervision des opérations régionales, avec le désir d'améliorer la relation à l'avenir.

Un autre défi concernant le Programme est la répartition inégale des ressources entre les régions, en raison de l'absence d'un modèle régional d'affectation des ressources. Compte tenu du MGF, les hauts dirigeants sont censés avoir une plus grande responsabilisation à l'égard d'un domaine de responsabilité précis et une capacité accrue de gérer les personnes et les priorités de façon plus stratégique, pour un meilleur équilibre de la charge de travail et de meilleurs résultats<sup>30</sup>. Toutefois, en ce qui concerne le Programme, les ressources régionales du renseignement sont toujours attribuées par les DGR respectifs, sans qu'il y ait énormément de reddition de comptes à l'AC. [caviardé]

**Figure 9 : Répartition régionale des agents du renseignement et des analystes du renseignement, 2020-2021**



Source : Données SAE de l'ASFC

La mise en œuvre de rapports sur le rendement provenant des régions pourrait permettre à l'AC de mieux déterminer le modèle optimal d'affectation des ressources et donc d'assurer une meilleure supervision et une meilleure orientation à l'égard des régions. Cela améliorerait également la communication, la collaboration et l'établissement des priorités pour le Programme. De plus, il pourrait être avantageux pour le Programme d'effectuer des évaluations des menaces et des risques par région ou par mode afin de déterminer la façon optimale d'utiliser les ressources.

<sup>30</sup> Voir : Page intranet de l'ASFC intitulée [Projets de durabilité - Modèle de gestion fonctionnelle \(disponible sur le réseau de l'ASFC seulement\)](#).

Comme le MGF demeure relativement nouveau au sein de l'Agence, certains de ces problèmes pourraient être atténués en encourageant l'autorité fonctionnelle du Programme à établir et à communiquer les attentes concernant la présentation de rapport sur le rendement opérationnel par les régions.

**Recommandation 2 : Le vice-président de la DGREL devrait mettre à jour et mettre en œuvre son cadre de mesure du rendement et s'en servir comme outil pour accroître la reddition de comptes et les rapports horizontaux des intervenants du Programme du renseignement (y compris les régions) compte tenu du nouveau modèle de gestion fonctionnelle de l'ASFC.**

### 3.6 Partenariats externes

**Constatation 10 :** Selon les partenaires externes, les activités et les extraits du Programme contribuent de façon positive à la réalisation de leurs mandats; la loi limite la quantité de renseignements que l'ASFC peut communiquer à ses partenaires externes.

L'ASFC collabore activement avec ses partenaires nationaux et internationaux, y compris le Groupe des cinq sur la frontière et le Groupe des cinq pour les migrations, pour échanger des renseignements qui appuient l'exécution efficace de ses programmes. L'échange de renseignements avec les partenaires se déroule conformément à une entente écrite, comme un protocole d'entente (PE). L'examen de documents a permis de constater que les protocoles d'entente étaient à jour et pertinents par rapport aux priorités du Programme qui touchent l'échange de renseignements avec l'organisme externe sur le plan de la sécurité nationale et des activités criminelles transnationales.

Les contributions du Programme aux partenariats externes ont surtout été classées par les personnes interviewées comme étant très efficaces. Les AR de l'ASFC avaient l'impression que les partenariats fructueux étaient souvent fondés sur des relations de longue date qui se sont tissées au fil des ans, l'établissement de la confiance dans la communauté du renseignement étant au cœur de l'ouverture de voies de communication. Les réponses au questionnaire reçues des partenaires canadiens et étrangers chargés de l'exécution de la loi concernant leur relation avec le Programme de l'ASFC ont été extrêmement positives. La GRC, le CANAFE, la Sûreté du Québec et le département de l'Immigration et de l'Exécution des douanes du département de la Sécurité intérieure des États-Unis ont tous fait état d'excellentes relations de travail avec le personnel du Programme. Ils ont indiqué que les produits du renseignement qu'ils ont reçus et la relation globale avec le personnel du Programme étaient inestimables.

[caviardé]

**Constatation 11 :** La participation de l'ASFC aux OFC semble bénéfique et est considérée comme utile pour renforcer les partenariats et cultiver les relations qui permettent un important échange de renseignements entre les partenaires du renseignement.

Dans le prolongement des partenariats avec des OEL, le personnel du Programme participe aux OFC à l'appui du mandat et des priorités de l'ASFC, guidé par les principes de la coopération, de la reconnaissance de l'expertise respective et de l'utilisation efficace et efficiente des ressources du gouvernement du Canada. Supervisées par le PNTI, les OFC sont des activités continues ou régulières qui durent plus de six mois et qui sont menées avec des partenaires internationaux ou nationaux d'exécution de la loi, conçues pour atteindre des objectifs bien définis qui ont trait à une priorité intégrée en matière de renseignement et d'exécution de la loi<sup>31</sup>. Lorsqu'ils participent à une OFC, les agents de l'ASFC peuvent être intégrés à temps plein ou à temps partiel à un autre organisme<sup>32</sup>.

[caviardé]

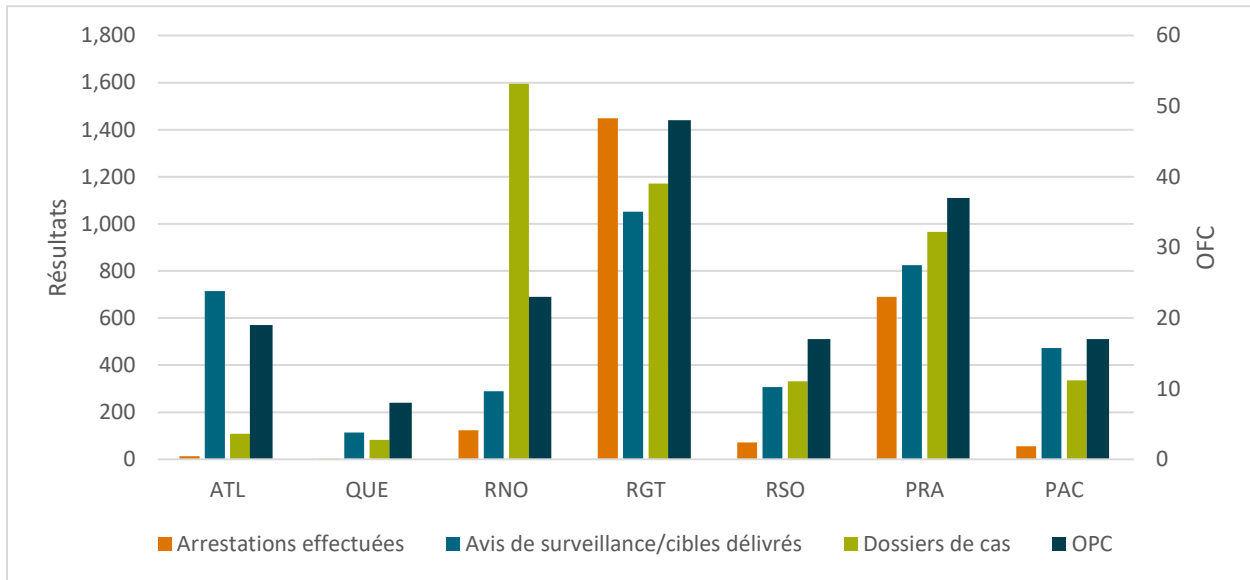
L'analyse des données n'a pas fourni de preuve concluante de la valeur de la participation de l'ASFC aux OFC. La figure 10 ci-dessous illustre le nombre d'OFC par région et les arrestations par l'ASFC qui en sont découlé, les cibles et les avis de surveillance communiqués, ainsi que les dossiers ouverts pour la période allant de 2017-2018 à 2020-2021. Bien qu'il soit difficile de déterminer la valeur de la participation de l'ASFC à une OFC en fonction de ces facteurs, l'incidence de la participation varie considérablement, selon les données. [caviardé] comptait le plus grand nombre d'OFC en cours et a signalé le plus grand nombre d'arrestations et de cibles et d'avis de surveillance communiqués, comparativement [caviardé], où la participation aux OFC était la plus faible et où les répercussions étaient les moins importantes. La [caviardé] comptait le plus grand nombre de cibles et d'avis de surveillance par OFC. La [caviardé] a déclaré le plus de dossiers ouverts, mais avec relativement moins d'arrestations et de cibles et d'avis de surveillance communiqués.

---

<sup>31</sup> Manuel d'exécution des douanes – Opérations policières conjointes.

<sup>32</sup> Le pouvoir de participer à une OFC découle du mandat de l'Agence défini à l'article 5 de la *Loi sur l'Agence des services frontaliers du Canada*.

**Figure 10 : OFC et extrants, 2017-2018 à 2020-2021**



Source : Présentation sur les opérations policières conjointes de l'ASFC, 2021, CAPR

Les commentaires des partenaires externes sur la participation de l'ASFC aux OFC ont été très positifs et les relations créées par ces opérations ont été considérées comme étant primordiales par les intervenants pour un échange continu de renseignements. Cela dit, les gestionnaires de programme ont été plus critiques à l'égard de l'investissement en temps et en argent dans les OFC, comparativement au personnel opérationnel, qui voyait une immense valeur aux relations établies par les OFC. Les AR ont souligné qu'il faut investir dans les OFC avant que la valeur ne devienne évidente. Ils ont ajouté qu'il y a souvent des liens avec la frontière qui font surface des mois ou des années après le début d'une opération et que sans la présence de l'ASFC, les preuves nécessaires liées à la frontière ne seraient pas recueillies par les partenaires externes. Plusieurs régions étaient d'avis que la véritable valeur des OFC réside dans le renforcement des partenariats et l'établissement de relations qui permettent un échange important de renseignements.

## 4. Constatations de l'évaluation – Efficience

Conformément aux autres constatations de la présente évaluation, l'absence de mesure du rendement utilisable a aussi entraîné l'incapacité d'évaluer pleinement l'efficience du Programme. Des mesures de substitution ont été utilisées pour illustrer la valeur dans la mesure du possible; cependant, une analyse approfondie de l'efficience n'a pas pu être réalisée. Un certain nombre de domaines ayant une incidence sur l'efficience du Programme sont abordés ci-dessous et dans les sections précédentes du rapport, y compris la mise à jour de systèmes désuets, l'amélioration de l'accès aux données et de la capacité d'analyse, et l'amélioration de la relation de gouvernance entre l'AC et les régions.

## 4.1 Efficience du Programme

**Constatation 12** : Les données laissent croire que les ressources correspondent généralement aux volumes de voyageurs et de marchandises.

Lorsque les volumes de voyageurs et de marchandises par région sont comparés aux équivalents temps plein (ETP) des AnR et des AR, les ressources semblent généralement correspondre aux volumes agrégés., comme le montrent les données sur les ETP ci-dessous et la figure 11., [caviardé].

### **ETP par million de transactions de marchandises et de voyageurs**

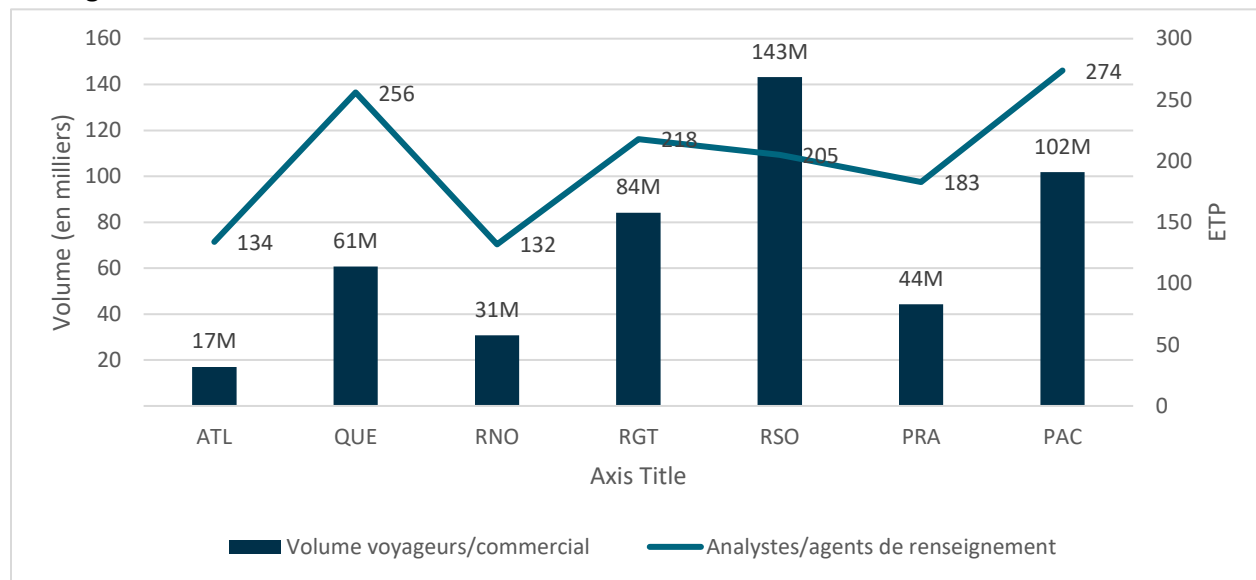
Volume du plus bas au plus haut :

- RSO (le plus bas)
- RGT
- PAC
- PRA
- QUE, RNO
- ATL (le plus élevé)

Bien que l'harmonisation avec les niveaux agrégés du volume de voyageurs et de marchandises puisse être observée, aucune ressource du Programme n'a été affectée à cet effet. Une évaluation des volumes par rapport aux extrants du Programme par mode ne pouvait pas être effectuée en raison de la quantité limitée de données sur le rendement.

Lors de l'évaluation de la répartition des ETP du renseignement parmi les régions, les volumes de voyageurs et de marchandises ne sont qu'un facteur parmi d'autres. Le profil de risque de chaque région est également un facteur important, tout comme le respect des priorités nationales en matière de renseignement. Comme il a été mentionné précédemment, le Programme n'effectue pas d'évaluation des risques en fonction de la région ou du mode pour éclairer les décisions d'affectation des ressources.

**Figure 11 : Volumes de voyageurs et de marchandises par rapport aux ETP régionaux du renseignement de 2016 à 2017 à 2020 à 2021**



Source : COGNOS (décembre 2021) et SAE (novembre 2021)

Globalement, la direction du Programme croit qu'elle est en mesure de créer des produits du renseignement utiles, malgré des ressources limitées. Néanmoins, de l'avis général, il faut plus de ressources pour que le Programme atteigne son plein potentiel. Par exemple, le personnel régional avait le sentiment que les ressources sont insuffisantes pour la charge de travail, certaines des petites régions indiquant que les AnR et les AR travaillent sur des milliers de dossiers, ce qui nuit à leur capacité de faire avancer sérieusement l'un ou l'autre d'entre eux. Des données insuffisantes ou peu fiables, combinées à l'absence d'évaluation des risques par région ou par mode, ont limité la capacité d'analyser la mesure dans laquelle les ressources étaient affectées de façon optimale; aucune donnée quantitative n'était disponible pour appuyer les points de vue des intervenants.

Comme il a été mentionné précédemment, les ressources régionales en matière de renseignement sont affectées par les DGR selon le MGF. L'AC estime qu'il n'y a pas beaucoup de supervision pour ce qui est de l'affectation des ressources et des secteurs qui ont besoin de plus de ressources.

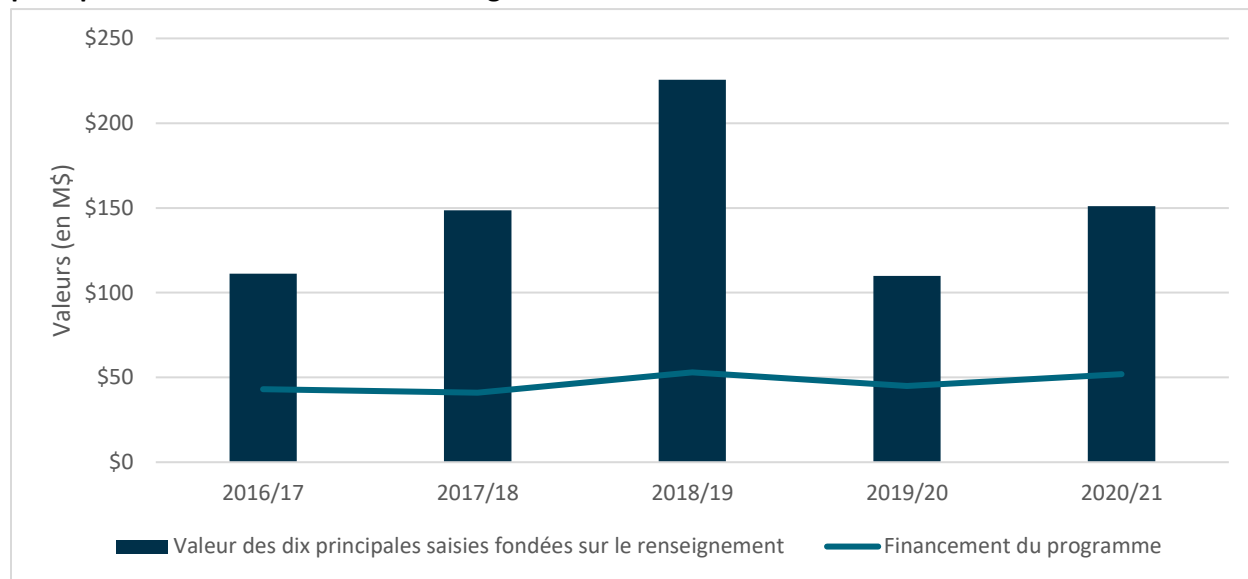
**Constatation 13** : Il y a des preuves de la valeur obtenue en contrepartie de l'argent dépensé.

Bien que le rendement du capital investi soit difficile à quantifier, il existe des preuves empiriques de la valeur créée par le Programme en contrepartie de l'argent dépensé. Par exemple, de 2016-2017 à 2020-2021, les coûts de fonctionnement annuels du Programme ont varié entre \$65 et \$80 millions (voir la [la figure 2 qui montre avec plus de précision les dépenses de programme](#) qui montre avec plus de précision les dépenses de programme qui excluent le coût du projet du Manifeste électronique et du Programme international). Au cours de la même période de cinq ans, l'investissement de l'Agence dans le Programme a produit un rendement variant de 240 % à 430 % seulement en fonction des dix



principales saisies par année fondées sur le renseignement, et de 390 % à 750 % en fonction de toutes les saisies fondées sur le renseignement pour la même période par rapport au total des dépenses précises au titre du Programme (figure 12).

**Figure 12 : Financement du Programme par rapport à la valeur en millions de dollars \$ des dix principales saisies fondées sur le renseignement**



Source : SIED, décembre 2021

À première vue, ces chiffres montrent un rendement du capital investi important pour le Programme. Toutefois, il faut faire preuve de prudence lorsqu'on se fie aux données du SIED, comme il a été mentionné précédemment (voir [Limites relatives à la mesure du rendement et aux données](#)). Il faut également reconnaître que la valeur des extrants du Programme dépasse l'incidence de celui-ci sur les saisies, de sorte que ce qui précède n'est qu'un exemple anecdotique de rendement du capital investi dans un domaine très précis. Les limites relatives aux données ont empêché une évaluation des répercussions du Programme sur l'immigration frauduleuse, le passage de clandestins et la traite des personnes, ainsi que sur d'autres secteurs où le Programme joue également un rôle essentiel. À l'heure actuelle, le Programme ne rend compte d'aucun IRC lié à l'immigration dans le cadre des processus de production de rapports ministériels. Toutefois, le personnel du Programme admet la présence d'une lacune et prévoit la combler dans le CMR mis à jour. De plus, comme on l'a mentionné dans la section sur les Limites relatives à la mesure du rendement et aux données, le Programme (et l'Agence dans son ensemble) ne mesure pas les incidences socioéconomiques découlant des renseignements sur l'exécution de la loi sur les douanes et l'immigration, qui dépassent la valeur des drogues illicites saisies. Cela suggère que la « valeur » des saisies découlant du renseignement est beaucoup plus élevée que le montrent les systèmes de l'Agence.

## 4.2 Données et systèmes

**Constatation 14** : Certaines personnes jugent que le Programme n'a pas la capacité technologique nécessaire pour assurer des opérations efficaces et efficaces.

Les personnes interviewées étaient d'avis que l'ASFC est un organisme qui dispose d'une grande quantité de données, mais que l'accès aux données de différentes sources et le rapprochement des données sont difficiles. En outre, le Programme ne dispose pas des outils nécessaires pour tirer parti de l'analyse des données. [caviardé]. De plus, les restrictions d'accès aux entrepôts de données de l'Agence rendent certaines données inaccessibles, en particulier pour le personnel du renseignement régional. Le Programme a cartographié les systèmes de données actuels par rapport aux besoins, ce qui a mis en évidence des lacunes et a permis de repérer des outils plus avancés qui pourraient recueillir, stocker, intégrer, traiter, déclarer et communiquer les données et les renseignements plus efficacement.

[caviardé]

Les personnes interviewées ont indiqué que les partenaires, y compris d'autres ministères fédéraux, ont recours à des solutions logicielles plus avancées. Elles croient qu'un meilleur accès aux systèmes et aux outils logiciels pourrait entraîner des gains d'efficacité sur le plan de la création de produits du renseignement, en automatisant les recherches et en permettant au personnel du renseignement de se concentrer sur les anomalies et les sujets de préoccupation.

Les systèmes et des outils de TI n'ont pas été examinés dans le cadre de l'évaluation. Cependant, le Programme a effectué une évaluation des besoins en données par rapport aux outils existants et celle-ci a révélé des lacunes sur le plan des systèmes. L'évaluation reconnaît que bon nombre de secteurs de l'Agence font face à des défis en ce qui concerne la fiabilité, le stockage et l'extraction des données, l'accès à celles-ci et les capacités d'analyse connexes, et que ces défis ne peuvent pas être réglés d'une façon significative simplement en mettant l'accent sur les exigences du Programme du renseignement. Nonobstant les travaux planifiés à l'égard de la priorité de l'Agence en matière de modernisation, soit qu'il faut tirer parti de la technologie pour optimiser la puissance de l'analyse des données et investir dans la maîtrise des données, le Programme est encouragé à travailler avec le Bureau du dirigeant principal des données et la DGIST pour articuler les besoins propres au Programme et trouver des solutions possibles.

**Recommandation 3** : Le vice-président de la DGREL devrait articuler les exigences en matière de données et de TI pour le Programme du renseignement et mobiliser le Bureau du dirigeant principal des données et la DGIST en vue d'effectuer une analyse des options permettant de cerner des solutions technologiques appropriées.

## 5. Conclusion et recommandations

Le Programme de collecte et d'analyse du renseignement de l'ASFC demeure pertinent grâce à la fourniture de produits du renseignement tactiques, opérationnels et stratégiques, et aux partenariats avec des OEL nationaux et étrangers. Il contribue de façon importante à la réalisation du mandat de

l'ASFC en cernant et en atténuant les menaces à la sûreté et à la sécurité, tout en facilitant les déplacements et le commerce légitimes à la frontière. Toutefois, la nature délicate inhérente d'une fonction du renseignement, associée aux limites relatives données, a grandement limité l'évaluation de l'efficacité des activités de collecte et d'analyse du renseignement de l'ASFC.

Malgré les lacunes et les défis liés aux données et à la mesure du rendement, l'évaluation a fait ressortir quelques éléments probants de la valeur du Programme pour l'Agence. Dans une certaine mesure, le Programme semble créer des produits qui informent les principaux décideurs des menaces et des tendances, perturbent les activités criminelles et contribuent positivement à aider les partenaires OEL nationaux et internationaux à réaliser leur mandat.

Plusieurs domaines clés à améliorer ont été cernés, notamment la formation, les systèmes et les outils, ainsi que la supervision par l'autorité fonctionnelle dans le cadre du MGF. En priorité, des solutions sont nécessaires pour mesurer et surveiller le rendement, afin que le Programme puisse déterminer son efficacité et sa valeur ajoutée. Les possibilités de renforcer le Programme ont été présentées ci-dessous sous la forme de trois recommandations, dont la mise en œuvre aidera à renforcer le Programme.

Les constatations de l'évaluation ont mené aux recommandations suivantes :

R1. Le vice-président de la DGRH, en consultation avec le vice-président de la DGREL, devrait créer une feuille de route pour mieux faire progresser la conception et la prestation de la formation de base destinée aux analystes du renseignement et aux agents du renseignement, de façon à améliorer l'accès à la formation et de veiller à ce que les besoins en matière de formation soient satisfaits.

R2. Le vice-président de la DGREL devrait mettre à jour et mettre en œuvre son cadre de mesure du rendement et s'en servir comme outil pour accroître la reddition de comptes et les rapports horizontaux des intervenants du Programme du renseignement (y compris les régions) compte tenu du nouveau modèle de gestion fonctionnelle de l'ASFC.

R3. Le vice-président de la DGREL devrait articuler les exigences en matière de données et de TI pour le Programme du renseignement et mobiliser le Bureau du dirigeant principal des données et la DGIST en vue d'effectuer une analyse des options permettant de cerner des solutions technologiques appropriées.

## Annexe A : Réponse et plan d'action de la direction

| RECOMMANDATION 1  |                          |
|---|--------------------------|
| <p>Le vice-président de la DGRH, en consultation avec le vice-président de la DGREL, devrait créer une feuille de route pour mieux faire progresser la conception et la prestation de la formation de base destinée aux analystes du renseignement et aux agents du renseignement, de façon à améliorer l'accès à la formation et à veiller à ce que les besoins en matière de formation soient satisfaits.</p> |                          |
| <b>Réponse de la direction</b>  |                          |
| [caviardé]  |                          |
| <b>Plan d'action de la direction</b>  | <b>Date d'achèvement</b> |
| [caviardé]  | [caviardé]               |

## RECOMMANDATION 2

Le vice-président de la DGREL devrait mettre à jour et mettre en œuvre son cadre de mesure du rendement et s'en servir comme outil pour accroître la reddition de comptes et les rapports horizontaux des intervenants du Programme du renseignement (y compris les régions) compte tenu du nouveau modèle de gestion fonctionnelle de l'ASFC.

### Réponse de la direction

[caviardé]

### Plan d'action de la direction

[caviardé]

### Date d'achèvement

[caviardé]

### RECOMMANDATION 3

Le vice-président de la DGREL devrait articuler les exigences en matière de données et de TI pour le Programme du renseignement et mobiliser le Bureau du dirigeant principal des données et la DGIST en vue d'effectuer une analyse des options permettant de cerner des solutions technologiques appropriées.

#### Réponse de la direction

[caviardé]

#### Plan d'action de la direction

[caviardé]

#### Date d'achèvement

[caviardé]

## Annexe B : Modèle logique de collecte et d'analyse de renseignement

**Mandat de l'ASFC** : L'Agence est chargée de fournir des services frontaliers intégrés qui soutiennent les priorités en matière de sécurité nationale et de sécurité publique et facilitent la libre circulation des personnes et des biens, y compris les animaux et les végétaux, qui répondent à toutes les exigences de la législation du programme.

**Responsabilité essentielle** : L'ASFC évalue les risques pour identifier les menaces, gère la libre circulation des voyageurs et des marchandises commerciales admissibles entrant, traversant et sortant du Canada, et gère la non-conformité.

### Lignes directives

- Collecte d'informations
  - Activités:
    - Recueillir des données et des informations provenant de diverses sources internes/externes, telles que :
      - activités de surveillance;
      - sources humaines confidentielles ;
      - sources classifiées et ouvertes ;
      - partenaires (y compris via les OL de l'ASFC).
  - Les extraits:
    - Bulletins de renseignement
    - Conseil en matière de renseignement
    - Bulletins opérationnels
    - Évaluations des menaces et des vulnérabilités
    - Alertes
    - Rapports d'analyse des tendances
    - belvédères
    - Produits d'avertissement
    - Compte rendu
    - Évaluations stratégiques des menaces

- Analyse et production
  - Activités:
    - Les données et les informations sont évaluées pour leur exactitude, leur fiabilité et leur pertinence, et analysées pour produire des renseignements.
    - Élaborer en temps opportun des produits de renseignement tactiques, opérationnels et stratégiques précis et exploitables qui informent divers décideurs à tous les niveaux de l'ASFC sur les questions liées au mandat et aux priorités de l'ASFC.
  - Extrait : identiques à la collecte d'informations
- Conformité et surveillance
  - Activités:
    - Entretien de solides relations de travail avec les régions et d'autres ministères gouvernementaux et fournir une expertise et une orientation fonctionnelle sur des cas particuliers
    - Élaborer des politiques, des procédures et des lignes directrices liées aux politiques horizontales d'I&E et fournir une orientation fonctionnelle à ce sujet ; (CHS, Surveillance, JFO, WPP, Opérations secrètes)
  - Extrait
    - Politiques et directives procédurales
    - Examens annuels des JFO, de la surveillance et des CHS, et recommandations de programme ultérieures
    - Cadre de gestion des risques
- Partenariats et soutien
  - Activités
    - Collaborer activement avec les partenaires internes, nationaux et internationaux pour accroître le profil du programme de renseignement et de ciblage et accroître la collaboration (c.-à-d. Voyageurs, commerciaux, SCRS, GRC, B5, CBP, Frontex).
  - Extrait
    - Partenariats stratégiques
    - Rapports sur la stratégie horizontale du gouvernement du Canada
    - Élaboration de protocoles d'accord/annexes
    - Planification et mise en œuvre de la sensibilisation
    - Exécution des sous-engagements MC/TB
    - Demandes d'information traitées



- Échange de biométrie

### **Résultats du programme**

- Immédiat : production de renseignements opportuns, pertinents et exploitables pour identifier les menaces et accroître la connaissance de la situation.
- Intermédiaire : Les décideurs tactiques et opérationnels prennent des décisions éclairées en matière d'application de la loi ; Les décideurs stratégiques prennent des décisions éclairées en matière de planification, de priorisation et de gestion, en mettant l'accent sur l'allocation des ressources et des efforts de l'Agence consacrés aux risques et aux menaces les plus élevés pour le Canada et les Canadiens.
- Ultime : Le renseignement contribue à l'identification, à l'atténuation et à la neutralisation des risques et des menaces pour la sûreté, la sécurité et la prospérité des Canadiens et du Canada.

## Annexe C : Autres stratégies d'établissement de rapport sur le rendement

À la lumière d'un examen documentaire des stratégies d'établissement de rapport sur le rendement des autres organismes du renseignement ainsi que des commentaires reçus des partenaires d'exécution de la loi, les suggestions suivantes sont présentées pour aider le Programme à élaborer d'autres stratégies d'établissement de rapport sur le rendement :

1. **Utilisation de mesures de substitution** qui fournissent des données quantifiables pour évaluer les contributions du Programme à l'atteinte des résultats escomptés sans présumer d'établir des liens directs (attribution) à la prévention.
2. **Mesure des composantes et des sous-composantes (résultats) du processus de prévention** en mettant l'accent sur le processus du cycle du renseignement (c.-à-d. le rendement de l'unité dans le processus de collecte, d'analyse, d'échange de renseignements, etc.). Cependant, il est essentiel, après la mise au point d'un ensemble de mesures idéales du rendement pour chaque fonction du renseignement, d'établir un lien entre la façon dont l'exécution de la fonction du renseignement contribue au rendement de l'ensemble du système.
3. **Collecte des commentaires des clients et établissement du taux de satisfaction des clients** à l'égard des produits du renseignement.
4. **Utilisation d'études de cas** qui illustrent de façon anecdotique les répercussions des produits du renseignement.

## Annexe D : [caviardé]

[caviardé]

