



# Évaluation du Programme de soutien technologique régional (STR)

Rapport final  
Mars 2026

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

## Tables des matières

Aperçu

Constatations générales

Recommandations

Constatations détaillées

Annexe A : Acronymes

Annexe B : Modèle logique du programme et cadre de mesure du rendement

Annexe C : Méthodologie

Annexe D : Réponse et plan d'action de la direction

## Aperçu du programme

Le Programme de soutien technologique régional (STR)<sup>1</sup> de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC ou « l'Agence ») est un programme habilitant qui tire parti des analyses et des solutions scientifiques, technologiques et techniques pour appuyer le mandat de l'Agence, qui est de faciliter la libre circulation des personnes et des marchandises, tout en préservant l'intégrité de la frontière du Canada.

Le programme applique un point de vue scientifique aux défis opérationnels dans ses conseils aux secteurs d'activité de l'Agence ainsi qu'aux partenaires nationaux et internationaux. Il mène également des activités de recherche, de développement et de maintenance de solutions de technologie frontalière, ainsi que des services analytiques et judiciaires.

Au sein de l'Agence, la Direction des sciences et de l'ingénierie, qui fait partie de la Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie (DGIST), exécute le programme de STR dans trois divisions. En 2024-2025, les dépenses annuelles du programme se sont élevées à 43,2 M\$.

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de la modification apportée en octobre 2025 au Cadre ministériel des résultats (CMR) de l'ASFC, le nom du programme a été changé à Sciences et ingénierie (S et I). Par souci d'uniformité, nous appellerons le programme « STR » dans le présent rapport d'évaluation, conformément au nom utilisé pendant la période évaluée.

**Division des services analytiques et judiciaires (59 Équivalent temps plein (ETP) en 2024-2025) :** responsable des services consultatifs analytiques et scientifiques liés à la composition des marchandises, à la diffusion d'informations sur les tendances, aux conseils et à l'orientation des intervenants nationaux et internationaux, ainsi qu'à l'analyse judiciaire de documents (p. ex. pour en déterminer l'authenticité). Cette équipe de scientifiques effectue ses analyses dans les laboratoires à l'Administration centrale de l'Agence.

**Division de la technologie frontalière (54 ETP) :** élabore des solutions techniques et scientifiques pour permettre à l'Agence d'exécuter son mandat, offre des conseils à l'Agence sur les technologies de nouvelle génération, et fournit un soutien technique et scientifique aux opérations. Cela comprend l'utilisation de portiques de détection des rayonnements et des laboratoires satellites régionaux (LSR) dans les régions. Elle gère également tous les aspects de l'état de préparation opérationnelle et de la gestion du cycle de vie de l'équipement technologique existant. Cela comprend la détection de traces, l'inspection non intrusive et la mise en œuvre de matériel et de solutions de réseautage personnalisées.

**Division du soutien et des opérations (19 ETP) :** Responsable des fonctions organisationnelles, comme la planification stratégique, les ressources humaines (RH) et la planification financière; de la fonction d'assurance de la qualité pour la Division des services analytiques et judiciaires; ainsi que du soutien technique et de l'orientation pour certains équipements opérationnels sur le terrain (p. ex. télévision en circuit fermé [TVCF] et radios bidirectionnelles).

### **Aperçu de l'évaluation**

Cette évaluation a examiné la mesure dans laquelle les recommandations de l'évaluation du programme de 2019<sup>2</sup> ont donné lieu à des améliorations mesurables, ainsi que les trois thèmes suivants.

### **Thème 1 : Pertinence et cohérence**

La mesure dans laquelle la structure et les services du programme de STR s'harmonisent et s'alignent avec les priorités de l'Agence et du gouvernement du Canada, et y répondent.

### **Thème 2 : Efficacité et incidence**

Mesure dans laquelle le Programme de STR a atteint les résultats immédiats escomptés et a produit des répercussions mesurables, y compris la mesure dans laquelle les conseils et les services fournis par le Programme sont utilisés pour appuyer l'exécution de son mandat et la prise de décision connexe de l'Agence.

### **Thème 3 : Efficience et durabilité**

Mesure dans laquelle les niveaux de ressources et les modèles opérationnels du Programme de STR sont adéquats et durables.

La période visée par l'évaluation comprend principalement, mais sans s'y limiter, les activités et les dépenses effectuées entre le 1er avril 2018 (données depuis la dernière évaluation) et le 31 mars 2025.

Partiellement hors de la portée :

- Le cadre de mesure du rendement du STR, à mesure que des mises à jour du Profil d'information sur le rendement (PIR) ont été apportées pendant l'évaluation.

---

<sup>2</sup> [Évaluation du Programme de soutien technologique régional](#)

- Processus liés à l’approvisionnement, à l’achat, à l’acquisition et à l’exploitation de la technologie de détection (TD) et les éléments de la TD qui ne relèvent pas du secteur de responsabilité du Bureau de première responsabilité (BPR) étaient exclus de la portée.
- Laboratoires Canada, la stratégie pangouvernementale sur 25 ans menée par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) pour créer de nouveaux laboratoires scientifiques du gouvernement. L’ASFC a été incluse à la phase 1 en raison de l’état des installations actuelles. L’évaluation a tenu compte de l’état de préparation du STR à cette transition.

Entièrement hors de la portée :

- Logiciels et infrastructure de TI utilisés pour le programme de STR
- Sujets abordés lors d’examen récents, simultanés ou à venir

## Constatations générales

Le Programme de STR a contribué à la capacité de l’ASFC de répondre aux menaces et aux priorités émergentes, ainsi qu’aux priorités du gouvernement du Canada. Les conseils fondés sur des données probantes et la science fournis par le programme ont également contribué à la prise de décisions dans le cadre des opérations de l’Agence.

Le Programme renforce les capacités scientifiques au sein de l’Agence pour améliorer les décisions relatives à la technologie de détection, à l’exécution de la loi et à l’intégrité des recettes, grâce à de nouvelles fonctions, comme l’Unité de l’identification faciale judiciaire (IFJ) et les laboratoires satellites régionaux (LSR), ainsi qu’à la poursuite des activités d’analyse en laboratoire agréé, et de recherche appliquée et de développement. Le programme atteint la majorité de ses objectifs de rendement.

Le programme tire parti d’un vaste réseau d’intervenants et de partenaires externes pour se tenir au courant des menaces nouvelles et émergentes et des solutions potentielles à ces menaces, ce qui contribue à la capacité du programme de fournir des conseils en temps opportun pour répondre aux besoins opérationnels.

Le système de gestion de l’assurance de la qualité pour les laboratoires est efficace et le programme contribue activement à l’initiative Laboratoires Canada du gouvernement du Canada. Des améliorations ont été apportées au cadre de mesure du rendement du programme et à l’inclusion de considérations relatives à l’ACS+ dans la planification et les opérations du programme.

Il existe des possibilités d’améliorer l’efficacité et l’efficacité du programme pour appuyer sa viabilité à long terme.

Il est nécessaire de clarifier et de documenter les rôles et les responsabilités, surtout pour les dossiers transversaux (comme la TD et les produits chimiques dangereux). De plus, il faut élaborer une documentation plus complète sur le programme, un plan stratégique à moyen terme ainsi qu’une approche de communication interne des services afin d’améliorer la collaboration, l’efficacité et l’efficacité.

L’évaluation a également mis en évidence des problèmes liés à certaines structures de gouvernance existantes. Le programme STR est responsable de la gestion du cycle de vie des technologies de détection et des radios, tandis que les responsables des programmes connexes sont respectivement le Secteur commercial et échanges commerciaux et la Direction générale des voyageurs. Cette répartition des responsabilités pose des problèmes pour la gestion efficace et efficiente des programmes.

Le programme a la possibilité d'examiner le modèle opérationnel existant de son programme en tenant compte de ses nouvelles fonctions et de rationaliser les activités qui ne contribuent pas à son efficacité ou à son efficience. Cela comprend la mise à profit des leçons tirées d'un récent projet pilote (c.-à-d. gestion LEAN de la contrebande) qui a exploré des moyens de réduire les délais de traitement pour certaines analyses. Cela pourrait également inclure de déterminer comment remédier à la baisse de la proportion des dépenses de recherche et de développement (R et D) par rapport aux dépenses totales du programme, car la diminution des efforts dans ce domaine pourrait limiter l'innovation et la préparation du programme à la prochaine génération de technologies frontalières.

Compte tenu de son effectif spécialisé, le Programme pourrait également bénéficier d'une stratégie de gestion des talents et de la relève.

## Recommandations

Le programme devrait articuler son orientation stratégique, ses priorités et son modèle opérationnel, et devrait documenter ses rôles, ses responsabilités et ses obligations redditionnelles.

Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles liés au Programme sont généralement compris, mais ne sont pas toujours documentés dans des politiques ou des processus officiels. Grâce à des documents fondamentaux renforcés et à l'articulation d'une orientation stratégique conforme à la Politique sur l'intégrité scientifique de l'Agence, le Programme serait plus à même de répondre de manière proactive aux besoins de l'Agence et de renforcer son rôle habilitant. En outre, la documentation des priorités stratégiques du Programme préciserait son orientation et soutiendrait sa gestion. Cela pourrait inclure une documentation améliorée et une orientation stratégique dans les domaines suivants :

- **Radios bidirectionnelles** : la gestion de la fonction radio de l'Agence par le Programme n'est actuellement pas orientée par une documentation complète ni un plan à long terme.
- **Politique sur l'intégrité scientifique de l'ASFC** : la politique décrit des principes pour une science rigoureuse et transparente, mais son applicabilité au Programme de STR et les responsabilités connexes du Programme ne sont pas documentées.
- **Domaines interfonctionnels** : dans certains domaines (p. ex. technologie de détection et substances hautement toxiques), les rôles et les responsabilités ne sont pas toujours documentés, ce qui peut entraîner des lacunes dans la compréhension et limiter les possibilités d'intégrer pleinement les preuves scientifiques dans la prise de décision opérationnelle.
- **Application des leçons retenues des laboratoires** : le modèle des laboratoires satellites régionaux (LSR) étant établi et une expansion prévue, et le projet pilote d'une approche Lean pour l'échantillonnage en laboratoire (C-LEAN), le Programme devrait examiner si la structure organisationnelle actuelle et le modèle opérationnel soutiennent le mieux la prestation de services de laboratoire cohérents et efficaces qui sont harmonisés avec les besoins opérationnels.
- **Durabilité du programme** : l'évaluation a révélé certaines zones où le Programme a des postes ou des fonctions qui font l'objet d'une gestion des risques, y compris la TVCF et l'identification faciale judiciaire. Il existe également des services fournis à l'ARC pour lesquels un PE actualisé n'a pas été approuvé par les deux organisations.

**Recommandation 1** : Pour améliorer l'orientation stratégique et fournir de la clarté relative au Programme, le vice-président, DGIST, devrait élaborer un plan stratégique pour le Programme en conformité avec la Politique

sur l'intégrité scientifique de l'Agence qui est soutenu par la documentation des politiques, des processus, des services et des obligations redditionnelles. Ce plan devrait également tenir compte de la structure organisationnelle et de l'efficacité du modèle opérationnel, ainsi que de la durabilité du programme.

Le programme doit améliorer la sensibilisation et la communication internes au sujet des services qu'il offre pour fournir de la clarté et favoriser une culture scientifique au sein de l'Agence.

La sensibilisation au Programme au sein de l'Agence, soulevée pour la première fois dans l'évaluation de 2019, continue d'être un enjeu. Les clients internes devraient être conscients de la manière dont le Programme peut soutenir les besoins opérationnels et devraient comprendre la responsabilité exclusive du Programme en matière de recherche et d'évaluation des technologies frontalières émergentes et novatrices. L'évaluation a révélé plusieurs domaines qui pourraient être améliorés par une meilleure communication ou une sensibilisation au Programme :

- **Changement de nom** : le nom du Programme de STR a été changé à l'automne 2025 pour devenir le Programme de sciences et d'ingénierie (PSI), mais n'a pas été déployé au sein de l'Agence ni officiellement communiqué aux clients internes. De plus, certains anciens noms continuent d'être utilisés dans la documentation, tels que les aires d'échantillonnage désignées sécuritaires (AEDS) au lieu des laboratoires satellites régionaux (LSR) actuels.
- **Catalogue de services** : Il y a un besoin de documentation et de collaboration plus complètes, destinées aux clients, qui fournissent des renseignements sur l'ensemble des services scientifiques et techniques offerts, y compris les normes de service à prévoir. La communication et la sensibilisation pourraient également être améliorées en ce qui concerne les demandes d'équipement accessible ou adapté.
- **Communication des rôles et responsabilités du programme** : Il est nécessaire d'améliorer la communication concernant les exigences de la politique sur l'intégrité scientifique de l'Agence, notamment le rôle de STR d'autorité fonctionnelle de cette politique, ainsi que de responsable de la recherche et de l'évaluation des technologies émergentes de l'Agence et dans la gestion des relations avec les intervenants concernés. La duplication des travaux de R-D du STR crée des risques liés aux fournisseurs et à l'approvisionnement et faiblit le rôle du programme. En outre, la communication du rôle du STR dans les substances hautement toxiques pourrait également être améliorée.

**Recommandation 2** : Pour améliorer le soutien offert par le Programme à l'Agence et clarifier les principales responsabilités du Programme, le vice-président de la DGIST, en collaboration avec les intervenants concernés de l'ASFC, devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour communiquer le nom du programme, les services offerts et les responsabilités au sein de l'Agence, y compris son rôle d'autorité fonctionnelle en ce qui concerne la politique d'intégrité scientifique de l'Agence. La stratégie devrait inclure les services offerts et les normes de service, ainsi que les domaines interfonctionnels et les domaines où une confusion avec d'autres fonctions de l'Agence est possible.

Le cadre de mesure du rendement du programme a été amélioré depuis la dernière évaluation, mais il reste du travail à faire.

Au moment de l'évaluation de 2019 du STR, le cadre de mesure du rendement du Programme était en cours d'élaboration. Étant donné que le profil d'information sur le rendement (PIR) du Programme était en cours d'élaboration au moment de cette évaluation, elle ne l'a pas examiné en profondeur. Toutefois, au cours de l'évaluation, plusieurs domaines d'amélioration pour la mesure du rendement ont été soulevés :

**Intégration de la Politique sur l'intégrité scientifique de l'Agence :** cette politique exige un plan de mesure du rendement, qui n'a pas encore été élaboré.

**Lacunes dans la collecte de données :** le Programme rend compte de six de ses 13 IRC existants, sans plan en place pour recueillir des données sur les autres IRC. Le PIR comprend des IRC de satisfaction de la clientèle, mais le Programme n'a pas recueilli de données connexes pour les services de sa Division de la technologie frontalière, laissant une lacune importante dans la capacité d'évaluer l'efficacité du programme en tant que fonction habilitante et dans la mesure dans laquelle le programme répond aux besoins opérationnels de ses clients.

**Possibilités d'harmonisation horizontale :** le Programme est lié aux principaux résultats d'autres PIR de l'Agence ainsi que plusieurs autres programmes et stratégies d'autres ministères ou les soutient directement. Le PIR du Programme pourrait être examiné afin de s'harmoniser avec d'autres PIR de l'Agence avec lesquels il a des liens, et pour s'assurer qu'il tient pleinement compte du travail du STR à l'égard d'autres organisations.

**Recommandation 3 :** Le vice-président de la DGIST, en collaboration avec les intervenants concernés de l'ASFC et la Division de la planification, des risques et des résultats organisationnels, devrait mettre à jour le PIR du programme pour s'assurer que les IRC sont pertinents pour l'ensemble des services offerts par le Programme et sont tous soutenus par une collecte de données et une reddition de comptes régulières; que les exigences de mesure du rendement de l'Agence en vertu de sa Politique sur l'intégrité scientifique sont respectées; et que la responsabilité connexe de collecte de données et de reddition de comptes est assignée et documentée.

En soutien à l'excellence en gestion de programme, le programme devrait effectuer un examen de la manière dont il affecte ses ressources afin de maintenir sa capacité et de s'harmoniser avec les priorités stratégiques. L'évaluation a révélé que, bien que le programme ait été réactif aux priorités et besoins émergents, il pourrait améliorer sa planification stratégique et l'harmonisation des ressources à l'appui des priorités à court et à long terme du programme, tout en maintenant sa capacité administrative.

Malgré une augmentation globale du budget du programme au cours de la période d'évaluation de sept ans, la part proportionnelle de l'investissement dans la recherche et le développement (R et D) des technologies et solutions frontalières émergentes et futures a tendance à diminuer, passant d'un pic de 3,94 % du budget du STR en 2018-2019 à un creux de 1,51 % en 2024-2025. Le manque d'objectifs du programme liés à la proportion des ressources affectées à la R et D par rapport à la prestation de services réactifs empêche le programme de déterminer où les ressources du programme sont sous-utilisées ou surengagées et d'assurer une harmonisation continue entre l'affectation des ressources et les plans stratégiques. Afin de soutenir sa capacité à mener des activités de R-D et en accord avec la politique sur l'intégrité scientifique de l'Agence, le programme devra prendre en compte les besoins de perfectionnement professionnel de son personnel dans l'affectation des ressources.

L'évaluation a également révélé que le Programme fait face à une augmentation de l'admissibilité à la retraite des employés dans les années à venir, ainsi qu'à de nombreuses affectations intérimaires par rotation dans des postes de gestion pendant la période évaluée. Ces enjeux, ainsi que les postes soutenant la TVCF et l'identification faciale judiciaire étant gérés en fonction des risques, soulignent l'importance pour le programme d'élaborer des plans de succession et de ressources et de renforcer la capacité des cadres dans les domaines des ressources humaines, des finances et de l'approvisionnement. Dans la gestion de son personnel spécialisé, le

programme devrait veiller à intégrer les principes d'équité, de diversité et d'inclusion dans ses plans de dotation en personnel.

L'évaluation a également révélé le besoin de mettre à jour les protocoles d'entente existants pour les services fournis à d'autres organisations afin d'assurer une bonne gouvernance et que le niveau de service fourni par le programme soit harmonisé avec le financement reçu pour ces services.

**Recommandation 4:** À l'appui d'une solide gestion de programme, le vice-président de la DGIST devrait élaborer une stratégie des ressources du programme qui accorde la priorité aux activités et aligne les ressources sur la prestation de services, la recherche et le développement ainsi que les activités de gestion et d'administration de programme. Ce plan devrait également tenir compte de la planification de la relève, de la gestion des talents et du transfert de connaissances dans le cadre du programme et appliquer une approche axée sur l'équité, la diversité et l'inclusion aux activités connexes prévues.

## Constatations détaillées

**Constatation 1 (Thème 1 : Pertinence et cohérence) :** Le programme, une fonction habilitante au sein de l'Agence, maintient sa pertinence en répondant efficacement aux nouvelles menaces et aux besoins de première ligne, conformément aux priorités de l'Agence et du gouvernement du Canada. La capacité d'adaptation du programme est essentielle à sa pertinence continue..

Dans l'évaluation du STR de 2019, on a fait remarquer que, puisque l'Agence exerce ses activités dans un environnement complexe et dynamique, le Programme de STR doit faire preuve d'agilité pour relever les défis actuels et futurs. Les documents du programme, les visites des lieux et les informateurs clés indiquent que, depuis la dernière évaluation, la capacité scientifique et technique du Programme continue d'aider l'Agence à réagir rapidement aux menaces émergentes et aux nouvelles attentes en matière d'exécution de la loi, et à soutenir les organisations partenaires. Le programme de STR a constamment mobilisé son expertise pour permettre le déploiement en temps opportun de solutions de détection et d'analyse. Vous trouverez plus de détails sur l'évaluation de ces activités dans les constatations 4 à 10.

Division des services analytiques et judiciaires

- Analyse des drogues de contrebande
- Analyse d'alcool, de tabac et de cannabis
- Analyse des douanes
- Examen judiciaire de documents
- Identification faciale judiciaire

Les exemples de la pertinence du programme :

- Fournir une expertise technique et scientifique continue en matière d'identification et de manipulation sécuritaire des drogues dangereuses et des précurseurs chimiques
- Rassembler des preuves scientifiques pour le classement tarifaire et la conformité à l'appui du mandat en matière de recettes
- Identifier les nouveaux composés chimiques et communiquer les tendances et le renseignement aux intervenants nationaux et étrangers

- Examiner la teneur en alcool des désinfectants pour les mains afin de garantir aux Canadiens un approvisionnement sûr pendant les premiers mois de la pandémie
- Fournir des preuves scientifiques et des témoignages devant les tribunaux administratifs pour le classement tarifaire et la conformité commerciale à l'appui du mandat fiscal.

#### Division de la technologie frontalière

- Soutien sur le terrain pour la technologie de détection
- Sciences et ingénierie de la détection (imagerie, détection de radiations, détection de traces)
- Soutien technologique
- Détection de traces et analyse de médicaments sur le terrain

#### Les exemples de la pertinence du programme :

- Mener des activités de recherche appliquée et de développement afin de trouver des solutions technologiques qui répondent aux menaces émergentes et en cours aux frontières ainsi qu'aux réalités opérationnelles (p. ex. vols de véhicules)
- Fournir un soutien technique et scientifique en tout temps aux portiques de détection des radiations de l'Agence pour l'inspection de tous les conteneurs maritimes qui entrent au Canada
- Gérer de nouveaux modèles opérationnels (laboratoires satellites régionaux) pour intégrer la prise de décisions scientifiques aux opérations de première ligne

#### Division du soutien et des opérations

- Soutien aux laboratoires communs
- Assurance de la qualité
- Soutien technique et intégration (TVCF, radios, etc.)

#### Les exemples de la pertinence du programme :

- Gérer le déploiement accéléré de nouvelles radios et fournir une expertise technique sur la TVCF au point d'entrée Gordie-Howe afin d'assurer la protection et la sécurité des agents pendant les activités opérationnelles
- Collaborer avec d'autres ministères en fournissant des commentaires sur la conception et le modèle opérationnel des nouvelles installations de laboratoire dans le cadre de l'initiative Laboratoires Canada
- Diriger le Système de gestion de la qualité (SGQ) afin de maintenir des normes élevées pour la vérification des techniques de laboratoire

**Constatation 2 (Thème 1 : Pertinence et cohérence) :** Le programme a amélioré son intégration de l'ACS Plus dans la planification et les opérations. Le programme aurait intérêt à documenter les lignes directrices et les procédures relatives à l'ACS Plus afin de les faire mieux connaître, en particulier en ce qui concerne l'accès à l'équipement accessible. L'analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) est une approche intersectionnelle visant à examiner la façon dont les politiques, les programmes et les services gouvernementaux peuvent avoir une incidence différente sur les personnes en raison de divers facteurs d'identité, notamment le genre.

L'ACS Plus de l'évaluation portait sur la mesure dans laquelle les besoins des utilisateurs finaux en matière d'accessibilité et les langues officielles ont été pris en compte dans la recherche et l'approvisionnement en technologie de détection du programme. Elle portait également sur l'accessibilité dans le contexte des

installations de laboratoire existantes du programme et des contributions à la conception future des installations de laboratoire dans le cadre de Laboratoires Canada.

Dans l'ensemble, l'ACS Plus dans le cadre du programme a progressé, et le programme a documenté la façon dont il intègre l'ACS Plus dans sa planification et ses opérations. Cela dit, compte tenu du roulement du personnel qui dirigeait les initiatives de l'ACS Plus, il faudra porter attention à ce domaine pour s'assurer que le programme ne perd pas sa capacité en matière d'ACS Plus.

**Langues officielles :** Les technologies, les outils et la formation liés au programme se sont avérés disponibles et généralement adéquats dans les deux langues officielles. Certains informateurs clés ont mentionné que la qualité des documents en français est parfois inférieure à celle des versions anglaises en raison des difficultés liées à la traduction de documents techniques et complexes (p. ex. rapports de laboratoire et fiches techniques). Bien que l'équipe d'évaluation ne dispose pas des connaissances techniques nécessaires pour évaluer la qualité des documents en français, le programme pourrait les examiner et les modifier au besoin.

**Recherche et acquisition de la technologie de détection (TD) :** L'accessibilité est prise en compte dans la recherche sur la TD et évaluée au moyen d'une approche fondée sur des données probantes et orientée sur l'utilisateur. Les sondages auprès des utilisateurs et les commentaires des ASF ont été intégrés aux demandes de propositions (DDP) pour les spécifications de TD (p. ex., caractéristiques d'accessibilité comme les signaux auditifs et visuels, la taille de la police et le poids), lorsque cela était possible. L'équipe d'évaluation a examiné les récentes DDP, qui comprenaient les exigences relatives aux langues officielles, à la signalisation accessible et à la convivialité.

**Équipement scientifique accessible, TD et radios :** Il n'y avait pas de documentation sur la façon dont le personnel du STR pouvait demander de l'équipement scientifique accessible et sur la façon dont les utilisateurs finaux de l'Agence pouvaient demander des TD ou des radios accessibles. De manière générale, les informateurs clés ont déclaré avoir reçu de l'équipement accessible après avoir fait part de leurs besoins; un informateur clé a soulevé la rapidité d'exécution. Le programme a la possibilité d'être proactif sur les questions d'accessibilité afin d'assurer un accès rapide aux mesures d'adaptation dans tous les cas. Voir la constatation 3 sur les rôles et les responsabilités liés à la TD du programme, à la DGSEEC (qui dirige les relations avec les régions sur la TD) et à la direction régionale.

**Laboratoires Canada et la conception universelle :** La vision sur 25 ans de Laboratoires Canada vise à moderniser et à remplacer l'infrastructure scientifique existante du gouvernement du Canada par des laboratoires accessibles et durables. Les employés de l'ASFC (y compris le personnel du STR) participent activement à la conception de la nouvelle installation, qui intègre l'accessibilité au moyen de principes de conception universelle et d'un cadre de conception reproductible, un processus structuré pour guider les équipes tout au long des projets. Le projet prévoit la participation de spécialistes de l'accessibilité à l'ASFC afin d'assurer l'harmonisation avec les engagements fédéraux en matière d'inclusivité.

**Constatation 3 (Thème 1 : Pertinence et cohérence) :** Bien que les rôles et responsabilités du programme sont généralement compris au sein de l'Agence, ils ne sont pas toujours clairement définis ou documentés, en particulier en ce qui concerne certains aspects interfonctionnels.

Le Programme ne dispose pas de documents officiels sur sa politique, ses opérations et son orientation stratégique. La politique sur l'intégrité scientifique de l'ASFC (entrée en vigueur en novembre 2019, mise à jour

en 2023), une exigence découlant de l'engagement du gouvernement du Canada envers la science ouverte, établit les principes clés de rigueur, de transparence, d'objectivité, d'éthique, de responsabilité, d'ouverture et d'absence d'ingérence politique ou commerciale dans les travaux et les communications scientifiques liés aux activités scientifiques de l'Agence en général. Cette politique n'est pas spécifique au Programme de STR.

Le Programme dispose d'un profil d'information sur le rendement (PIR), mais il n'existe pas d'autre document officiel de base sur le programme ni de plan stratégique récent. Le PIR du Programme ne décrit pas l'ensemble des rôles, des responsabilités et des obligations de rendre compte pour les différentes activités du programme. Le plan d'activités intégré de la DGIST pour 2024-2027 contient peu de détails sur le Programme de STR. L'évaluation du STR réalisée en 2019 a révélé un manque d'orientation stratégique pour guider les priorités et les activités du Programme et une recommandation d'établir une structure de gouvernance plus solide pour s'assurer que le Programme est mieux positionné pour répondre aux priorités commerciales fondamentales et stratégiques de l'Agence en est issue.

La fonction de gestion de l'assurance de la qualité pour les laboratoires de l'AC et le rôle du Programme dans la mise en œuvre de Laboratoires Canada sont bien documentés et disposent de cadres solides.

La mesure dans laquelle les intervenants internes connaissent le programme s'est améliorée, mais des problèmes persistent. Le Programme est désigné par plusieurs noms (STR, Laboratoires de l'ASFC, Sciences et ingénierie), tant par le personnel du Programme que par les intervenants internes, ce qui pourrait contribuer au manque de clarté entourant le Programme. L'évaluation de 2019 a suggéré un changement de nom et le changement de STR à Sciences et ingénierie a été instauré en octobre 2025. Bien qu'il semble que les ASF n'envoient plus d'échantillons aux laboratoires de Santé Canada ou de la GRC - un problème relevé dans l'évaluation de 2019 - la sensibilisation au sein de l'Agence à la gamme complète de services offerts par le Programme de STR pourrait être améliorée. En réponse à une recommandation issue de l'évaluation de 2019, un catalogue de services a été élaboré; toutefois, il n'a pas été mis à jour depuis 2020 et n'est actuellement pas accessible au personnel en dehors du STR. Une plus grande sensibilisation aux services offerts par le Programme permettrait de mieux comprendre les besoins réels pour ces services et de mieux soutenir la planification du Programme et l'établissement des priorités. Cela permettrait également de mieux faire comprendre aux opérations de l'Agence l'influence qu'elles peuvent avoir sur la demande de services du Programme en veillant à informer le Programme de leurs besoins à l'avance.

L'approche de l'Agence en matière de télévision en circuit fermé (TVCF) est guidée par la Politique sur l'utilisation ouverte de la technologie de surveillance et d'enregistrement audiovisuel, qui définit clairement les rôles et les responsabilités des groupes concernés, y compris la Direction des sciences et de l'ingénierie.

Le Programme de STR gère le programme des radios bidirectionnelles pour l'Agence, pour lequel aucune politique n'a été élaborée. La Stratégie nationale en matière de radiocommunication n'a pas été mise à jour depuis dix ans. Des informateurs clés et les documents indiquent qu'une politique et une orientation stratégique en matière de radiocommunication aideraient le Programme à atteindre ses objectifs dans ce domaine.

La répartition des rôles, des responsabilités et des obligations de rendre des comptes liés à la technologie de détection (TD) entre la Direction des sciences et de l'ingénierie (DSI) et la Direction générale du secteur commerce et des échanges commerciaux (DGSCEC) est généralement bien comprise. La documentation de ces éléments pourrait améliorer la clarté de certains aspects multifonctionnels et créer des possibilités de collaboration et de compréhension mutuelle. Dans le cadre du modèle de gestion fonctionnelle (MGF) de

l'Agence, le STR est une fonction habilitante qui appuie les secteurs d'activité (secteur commercial, voyageurs et renseignement/exécution de la loi) et les opérations de première ligne. La documentation et les informateurs clés ont fait état d'une solide relation de collaboration entre la DSI et la Division de l'observation des programmes du secteur commercial (au sein de la Direction des programmes du secteur commercial de la DGSCEC) dans la gestion de la TD en tant que responsabilité partagée, la DGSCEC étant le responsable opérationnel et la DSI le responsable technique. En tant que responsable opérationnel, la DGSCEC dirige la planification des activités (y compris l'identification des besoins opérationnels), les propositions de financement et la prise de décision concernant l'emplacement géographique des biens de TD. La DSI offre une expertise technique et scientifique à la planification des activités de la DGSCEC et est également responsable de la recherche et du développement de nouvelles solutions technologiques, ainsi que de la gestion du cycle de vie complet de la TD actuelle de l'Agence, y compris la gestion des contrats d'acquisition et d'entretien de la TD (par l'entremise des processus d'approvisionnement).

Bien que ces rôles distincts soient généralement bien compris par les informateurs clés interrogés, la technologie de détection est incluse dans les profils d'information sur le rendement des deux programmes, et aucun d'entre eux ne la désigne comme étant une responsabilité partagée. Les personnes interrogées dans les régions ont indiqué qu'elles n'étaient pas toujours au courant de la distinction entre les rôles et les responsabilités du STR et ceux de Facilitation et conformité des opérations commerciales en matière de technologie de détection, ce qui peut conduire à des inefficacités et à une confusion quant au responsable avec qui communiquer pour des questions précises. Quelques informateurs clés de l'AC ont indiqué qu'une documentation conjointe des rôles, responsabilités et obligations de rendre compte des deux groupes concernant tous les aspects de la technologie de détection servirait à améliorer la clarté.

Les substances hautement toxiques (SHT) sont une question intersectorielle qui bénéficierait de rôles et de responsabilités plus clairs. Dirigé par la DGSCEC, le dossier des substances hautement toxiques (SHT) est une question intersectorielle sur laquelle le personnel du STR fournit une expertise scientifique. L'évaluation du MGF réalisée par l'Agence en 2023 a souligné à l'époque que « les précurseurs de drogues chimiques [aujourd'hui connus comme étant des SHT] ont une incidence sur plusieurs secteurs d'activité, et des discussions ont été engagées pour définir la responsabilité » afin d'améliorer l'intégration horizontale. Les informateurs clés du STR n'avaient pas connaissance d'un RACI ou d'autres documents confirmant leurs rôles ou responsabilités liés aux SHT, et aucun document de ce type n'a été trouvé au cours de l'évaluation.

Le STR est responsable de la recherche et de la prestation de conseils au sujet des nouvelles solutions technologiques frontalières. Au cours des entretiens d'évaluation, certains informateurs clés régionaux ont déclaré avoir mené leurs propres recherches sur les solutions de technologie de détection. Ils ont également déclaré avoir eu des contacts avec des partenaires étrangers et des fournisseurs potentiels au sujet d'options technologiques. Cela fait double emploi avec le rôle du STR et présente plusieurs risques, notamment en ce qui concerne la sécurité technologique et les pratiques d'approvisionnement.

Il s'agit là d'une indication qu'il faut communiquer plus clairement le rôle du STR aux régions et améliorer la communication sur la manière dont l'avis des régions est pris en compte dans les conseils que le STR fournit sur les options de technologie de détection. Cela pourrait contribuer à garantir que le développement technologique et les solutions testées soient plus étroitement alignés sur les réalités du terrain et les besoins locaux.

**Constatation 4 (Thème 2 : Efficacité et impact) :** Les laboratoires du programme fournissent des analyses d'échantillons crédibles et fiables, y compris l'identification de substances inconnues. Alors que les échéanciers pour l'analyse des échantillons ont été respectés au cours des trois dernières années, les perceptions de certains membres du personnel opérationnel concernant la rapidité d'exécution du laboratoire de l'AC diffèrent.

Les laboratoires fournissent généralement des services crédibles, fiables et rapides. En ce qui concerne les normes de service et la hiérarchisation des cas, le laboratoire suit généralement l'approche du « premier entré, premier sorti », selon laquelle les ASF remplissent un formulaire (Y15C) en indiquant s'il s'agit d'une demande urgente ou régulière et en précisant les limites du point d'entrée (p. ex. entreposage dans le mode maritime). Ce formulaire n'indique pas les délais de traitement (urgent : 7 jours civils et régulier : 60 jours) et renvoie les clients à un lien obsolète (wiki de l'ASFC déclassé).

1er résultat immédiat du STR : les services opérationnels et les autres ministères disposent d'analyses et de données probantes leur permettant de prendre des décisions techniques précises de manière objective et en temps opportun.

- IRC 1: pourcentage des échantillons analytiques et judiciaires traités dans les délais
- IRC 2: nombre d'échantillons analytiques et judiciaires traités
- IRC 3: pourcentage d'examen de compétence réussis
- IRC 8: les intervenants interrogés sont « satisfaits » et « très satisfaits » des services de Sciences et ingénierie

**Tableau 1**

|              | Cible                          | 2019-2020         | 2020-2021         | 2021-2022         | 2022-2023 | 2023-2024 | 2024-2025         |
|--------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------|-----------|-------------------|
| <b>IRC 1</b> | Au moins 80 %                  | 77 % <sup>3</sup> | 72 % <sup>3</sup> | 77 % <sup>3</sup> | 89 %      | 86 %      | 85 %              |
| <b>IRC 2</b> | Au moins 16 000 (fixé en 2022) | 8,911             | 16,203            | 16,869            | 19,633    | 16,065    | 18,813            |
| <b>IRC 3</b> | Au moins 95 %                  | S.O.              | S.O.              | S.O.              | S.O.      | 99 %      | 94 % <sup>4</sup> |
| <b>IRC 8</b> | Au moins 80 %                  | 93 %              | 91,8 %            | 93,8 %            | 90,2 %    | 95 %      | 93 %              |

Source : Rapport ministériel sur les résultats (Infobase) et Tableau de bord du Programme de STR de la DGIST fourni par la Division du soutien et des opérations de la Direction des sciences et de l'ingénierie

Bien que l'IRC 1 ait été atteint au cours des trois dernières années, les perceptions en ce qui concerne la rapidité d'exécution des laboratoires diffèrent. Lors des entretiens avec les informateurs clés et des visites sur place, le personnel de première ligne a souvent laissé entendre qu'il fallait « six mois » pour que le laboratoire fournisse des résultats. Ces perceptions peuvent être dues à la pandémie, au cours de laquelle les restrictions ont réduit le nombre de chimistes sur place, ou à l'arriéré persistant constaté en 2013-2018 (examiné dans l'évaluation de 2019). En revanche, dans le rapport annuel sur l'assurance de la qualité, les commentaires des clients laissent

<sup>3</sup> Les retards passés dus aux arriérés et aux restrictions liées à la pandémie de COVID-19 qui ont réduit le nombre de personnes autorisées à accéder au laboratoire.

<sup>4</sup> Certaines méthodes d'analyse ont donné des résultats douteux lors de l'AQ, ce qui a entraîné un arrêt temporaire et une enquête sur les causes profondes. L'examen a permis de cerner des améliorations techniques en vue de renforcer l'exactitude et l'intégrité des tests futurs.

croire que la majorité d’entre eux sont satisfaits du laboratoire. Dans l’ensemble, compte tenu des perceptions qui diffèrent, le Programme devrait améliorer la communication et la transparence de ses normes de service.

Des estimations empiriques provenant d’informateurs clés ont suggéré que moins de 5 % des mesures d’exécution nécessitent un certificat d’analyste, ce qui laisse penser que le laboratoire de l’AC pourrait fournir une qualité excessive par rapport aux besoins opérationnels. En réponse, le Programme a étudié de nouveaux modèles de fonctionnement, notamment les laboratoires satellites régionaux (LSR) (constatation 5) et un modèle de fonctionnement hybride s’appuyant sur les méthodes LEAN Six Sigma (constatation 12) pour résoudre la question.

Le laboratoire de l’ASFC dispose d’une solide fonction d’assurance de la qualité qui comprend des vérifications de la première ligne de défense et une surveillance externe. Le laboratoire de l’ASFC dispose de plusieurs techniques certifiées ISO (Organisation internationale de normalisation), ce qui lui confère une crédibilité internationalement reconnue pour la qualité de son travail. Cela signifie également qu’en cas de procédure judiciaire liée à une mesure d’exécution, il n’est pas nécessaire de soumettre à nouveau l’échantillon au laboratoire de Santé Canada, car Laboratoire de l’ASFC est habilité à produire un « certificat d’analyste », ce qui signifie que les techniques sont d’un niveau suffisamment élevé pour être acceptées par un tribunal. Bien que le Programme n’ait pas atteint la cible de l’IRC 3 en 2024-2025, il s’agit d’un exemple d’IRC significatif qui a fourni un signal à temps au Programme pour qu’il puisse prendre des mesures.

**Constatation 5 (Thème 2 : Efficacité et impact) :** Les laboratoires satellites régionaux (LSR) ont augmenté la capacité de la première ligne à prendre, en temps réel et en sécurité, des décisions en matière d’admissibilité et d’exécution de la loi fondées sur des données scientifiques.

Mise en place d’un réseau de LSR à la suite d’un projet pilote réussi. L’initiative de LSR a été lancée en 2017 en tant que projet pilote au Centre de traitement du courrier international de Vancouver en réponse à l’intensification de la crise des opioïdes et aux risques pour la sécurité des ASF. À la suite du projet pilote, trois LSR ont été construits dans des points d’entrée à risque élevé et ont été dotés d’espaces de laboratoire sécurisés, de systèmes de confinement appropriés et de chimistes qualifiés, permettant une identification rapide des substances sur place tout en offrant une protection accrue aux agents de première ligne. Trois LSR sont désormais pleinement opérationnels avec une norme de service « le jour même », mais peuvent généralement traiter un échantillon en moins d’une heure. Ils ne remplaceront pas le laboratoire de l’AC, car ils exercent une fonction d’examen préliminaire qui mise sur les chimiothèques existantes. Des renvois à l’AC seront nécessaires pour identifier des substances inconnues ou pour obtenir un certificat valable devant un tribunal.

Tableau 2

| Emplacement du LSR            | Cible initiale                                                                                                 | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 | 2024-2025 |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Vancouver – Fret aérien       | Chaque site doit réduire le nombre d’échantillons expédiés au laboratoire central de 1 000 par site par année. | 2 142     | 5 521     | 4 681     | 4 606     |
| Centre du courriel de Toronto |                                                                                                                | 1 608     | 2 202     | 2 428     | 3 119     |

|                                                   |  |       |       |       |                    |
|---------------------------------------------------|--|-------|-------|-------|--------------------|
| <b>Centre du courriel de Montréal<sup>5</sup></b> |  | 973   | 985   | 1,214 | 1,143 <sup>5</sup> |
| <b>Tests hors site<sup>5</sup></b>                |  | S.O.  | S.O.  | S.O.  | 527 <sup>5</sup>   |
| <b>Total</b>                                      |  | 4 723 | 8 708 | 8 323 | 9 395              |

Source : rapports du Système de gestion de la qualité (SGQ) de Sciences et ingénierie

Les LSR ont tiré les leçons de l'expérience, tandis que le modèle arrive à maturité et a des projets d'expansion. Depuis leur création, le nombre d'échantillons traités a augmenté, dépassant l'objectif initial de 1 000 échantillons par site. Compte tenu du succès du modèle, le Programme de STR a fixé son objectif global de volume de laboratoire (IRC 2) à 16 000 échantillons par an. À titre de comparaison, avant les LSR, le laboratoire de l'ASFC analysait un maximum de 6 000 échantillons par an et déclarait régulièrement un arriéré de 1 000 échantillons).

#### **Incidence et avantages :**

- Amélioration de la sécurité et de l'efficacité des ASF grâce à des chimistes qui testent les substances à risque élevé sur place, ce qui réduit l'exposition de la première ligne ainsi que le coût et le risque liés à l'envoi d'échantillons à l'AC dans le mode postal, et permet la prise de mesures d'exécution plus rapidement.
- La réduction des envois à l'AC a allégé les arriérés, ce qui a permis à l'AC de se concentrer sur des cas plus complexes.
- Renforcement de la crédibilité de l'Agence et de sa réputation scientifique - reconnaissance par les partenaires nationaux et étrangers chargés de l'exécution de la loi.

#### **Difficultés et leçons tirées :**

- Alors que Vancouver peut recevoir des échantillons de tous les modes, les LSR de Toronto et de Montréal ne peuvent recevoir que des échantillons du mode postal, car ils se trouvent dans des installations de Postes Canada qui ne permettent pas l'introduction d'échantillons externes sur place. Les futurs emplacements des LSR ne seront pas situés dans des installations de Postes Canada.
- Pour des raisons de santé et de sécurité, le laboratoire ne peut fonctionner qu'avec deux chimistes sur place. Les effectifs initiaux ne tenaient pas compte des réalités opérationnelles (maladie, formation, vacances), ce qui a entraîné des fermetures occasionnelles de laboratoires. Les LSR ont désormais obtenu le financement nécessaire pour embaucher un troisième chimiste pour résoudre ce problème.
- Chaque LSR gère ses propres locaux, y compris la commande de fournitures et la programmation de l'entretien de son équipement. À mesure que le réseau s'étend, la centralisation administrative peut se révéler plus efficace.

**Prochaines étapes :** Le Programme devrait s'assurer qu'il recueille des données adéquates afin de conseiller stratégiquement l'Agence sur la façon de maximiser ce modèle (p. ex. l'exploitation des installations existantes,

<sup>5</sup> Les LSR peuvent, sur demande, effectuer des tests hors site à différents points d'entrée. Les données proviennent uniquement du laboratoire de Montréal, car les volumes sont plus réguliers, tandis que pour les deux autres LSR, les volumes sont trop faibles pour être suivis.

l'ajout d'une deuxième équipe; le rapport coût-bénéfice des régions envoyant des échantillons au laboratoire de l'AC par rapport à la création d'un nouveau LSR).

**Constatation 6 (Thème 2 : Efficacité et impact) :** La technologie frontalière fournie par le programme est généralement disponible pour une utilisation opérationnelle par les agents de première ligne lorsqu'ils enquêtent des menaces possibles. Des retards dans l'entretien et le remplacement de certains outils créent des obstacles à leur disponibilité pour une utilisation opérationnelle.

**2e résultat immédiat du STR :** les services opérationnels s'appuient sur les outils dont ils disposent pour prendre des décisions fondées sur des données probantes.

**3e résultat immédiat du STR :** les services opérationnels utilisent les outils dont ils disposent pour assurer la sécurité des ASF, des clients et du public.

**Le programme rend actuellement compte de deux des cinq IRC liés à l'utilisation des outils :**

IRC 4 : disponibilité opérationnelle de la technologie de détection déployée (à l'exception des outils liés à la santé et à la sécurité).

IRC 7 : disponibilité opérationnelle des outils liés à la santé et à la sécurité.

**Tableau 3**

|                                                                                                               | Cible         | 2019-2020 | 2020/2021 | 2021-2022 | 2022-2023           | 2023-2024           | 2024 - 2025 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|---------------------|---------------------|-------------|
| <b>IRC 4</b>                                                                                                  | Au moins 90 % | S.O.      | 90,0%     | 92,2 %    | 89,5 % <sup>6</sup> | 88,4 % <sup>6</sup> | 91 %        |
| <b>IRC 7</b>                                                                                                  | Au moins 90%  | S.O.      | 94,9 %    | 95,3 %    | 94,3 %              | 97 %                | 97 %        |
| <b>IRC avant 2023 : disponibilité de la technologie frontalière en pourcentage de la disponibilité prévue</b> | Au moins 90 % | 91 %      | 92 %      | 93,8 %    | 92 %                | S.O.                | S.O.        |

Source: Rapport ministériel sur les résultats (Infobase) et Tableau de bord du Programme de STR de la DGIST fourni par la Division du soutien et des opérations de la Direction des sciences et de l'ingénierie.

Le programme n'a pas recueilli de données sur trois IRC liés à la technologie frontalière pendant la période évaluée, ce qui limite l'évaluation complète de l'efficacité :

- **IRC 5:** pourcentage de fois où les services opérationnels utilisent des outils pendant un examen, une enquête ou une mesure d'exécution de la loi. L'évaluation de 2019 a cerné des limites de données dans le Système intégré d'exécution des douanes (SIED) qui touchent la capacité d'évaluer ce pourcentage. Le programme n'a pas mis en œuvre de méthodes de rechange pour recueillir des données qui soutiendraient cet IRC, et aucun compte sur l'IRC n'est actuellement rendu.

<sup>6</sup> Le résultat était attribuable au vieillissement des actifs dans l'initiative d'imagerie à grande échelle (IGE), avec plusieurs unités hors service pendant de longues périodes en 2022-2023 et 2023-2024. L'ASFC amorce des plans pour remplacer des actifs vieillissants à l'avenir, et de nouvelles unités commenceront à être déployées au cours du prochain exercice.

- **IRC 6:** capacité des points d'entrée à enquêter sur les menaces, évaluée par la satisfaction des clients que la TD fournie a contribué à des décisions fondées sur des données probantes. Le programme n'a pas réalisé d'enquêtes de satisfaction auprès des clients sur la technologie frontalière.
- **IRC 8:** les solutions répondent aux besoins des intervenants. Le programme n'a pas réalisé d'enquêtes de satisfaction auprès des clients sur la technologie frontalière.

D'après les résultats des régions à l'enquête sur la TD dirigée par la DGSCEC en février 2025 selon les répondants, 58 % des ASF, 56 % des chefs et surintendants et 73 % des agents de programme régionaux ont exprimé leur désaccord ou leur fort désaccord avec l'énoncé suivant : « Les outils de détection fonctionnent toujours ou les interruptions de service sont minimales. »

Bien que les données des IRC montrent une forte disponibilité, l'examen des documents et les informateurs clés ont révélé des problèmes de fiabilité des outils, de temps d'arrêt ou de réparation et de technologie obsolète. Certaines catégories, notamment l'imagerie à grande échelle (IGE) fixe et mobile, sont utilisées au-delà de leur durée de vie (de 15 à 20 années au lieu de 10 années) et connaissent des temps d'arrêt plus fréquents ainsi qu'une disponibilité réduite des pièces de rechange. Certains informateurs clés ont exprimé leur frustration face au fait que certains outils récemment acquis ne conviennent pas aux conditions locales ou à un mode en particulier. D'autres ont suggéré que la méthode pour mesurer l'IRC de « disponibilité opérationnelle » ne représente pas l'expérience régionale des temps d'arrêt. Bien que de nombreux employés aient loué leurs techniciens, certains ont exprimé leur frustration à propos du système de suivi au moyen de billets. Le Programme est encouragé à tirer parti des solutions technologiques pour renforcer l'automatisation et réduire les rapports manuels afin d'accroître l'efficacité administrative et d'améliorer la collecte de données du programme (voir la constatation 14).

Depuis la dernière évaluation, 83 points d'entrée disposent maintenant d'une aire d'examen désignée sécuritaire (AEDS) et trois ont un laboratoire satellite régional (LSR). Le Programme de STR gère les LSR et entretient les hottes à recyclage et les spectromètres ioniques dans les AEDS. La DGSCEC gère les AEDS, y compris les procédures normales d'exploitation (PNE) pour leur utilisation. La DGSCEC décide également où les LSR seront situés, en consultant les opérations régionales et le programme STR.

Les AEDS offrent un environnement contrôlé où les agents peuvent examiner les marchandises en toute sécurité avant de les transmettre pour une analyse en laboratoire, au besoin. Pour des raisons de sécurité, les ASF ne sont plus autorisés à avoir un contact direct avec des substances (p. ex. poudres, liquides).

Les LSR sont intégrés dans les opérations de première ligne en fournissant une identification chimique rapide sur place, ce qui peut permettre des décisions d'exécution de la loi ou de mainlevée en première ligne.

Les ASF ne peuvent pas examiner en toute sécurité les poudres inconnues dans les AEDS, car les hottes à recyclage ne sont pas adaptées à la manipulation de substances dangereuses. De plus, les AEDS situées dans des zones avec des espaces de bureau exigent que ces postes de travail soient libérés pour l'utilisation de l'équipement des AEDS.

Bien qu'un examen complet n'ait pas été réalisé dans le cadre de cette évaluation, plusieurs informateurs clés ont mentionné que leur AEDS n'était utilisé que quelques fois par année.

Laboratoire satellite regional

Objet : Échantillonnage scientifique et analyse chimique en temps réel – Réalisés par des chimistes sur place.  
Équipement :

- Équipement de détection de laboratoire – Spectromètres infrarouges à transformée de Fourier (IRTF) avec une bibliothèque de plus de 100 000 références chimiques, la TD Ion Scan 500, un spectromètre Raman
- Hotte à évacuation (hottes à évacuation de laboratoire avec des normes de sécurité plus élevées)
- Système de ventilation (de laboratoire – permet l'échantillonnage chimique)

Aire d'examen désignée sécuritaire

Objet : Examen sécuritaire des marchandises (sans contact direct) – Réalisé par les ASF.

Équipement :

- Équipement de détection de base (spectromètres de mobilité ionique – TD 500)
- Hotte à recyclage (fournit une protection de base en filtrant la poussière, les vapeurs ou de petites quantités de substances dangereuses avant la recirculation de l'air)
- Système de ventilation (sécuritaire pour vérifier les marchandises)

**Constatation 7 (Thème 2 : Efficacité et impact) :** Au cours de la période évaluée, la proportion du budget du programme consacrée à la recherche et au développement a fluctué et semble diminuer au fil du temps. Le programme devrait examiner si cela est conforme à ses priorités stratégiques et devrait établir un objectif pour la proportion de son budget consacrée à la R et D.

**4e résultat immédiat du STR :** l'ASFC évalue les technologies et les solutions émergentes et innovantes afin de répondre aux nouvelles menaces et aux nouveaux défis opérationnels.

Ce résultat a deux IRC connexes :

Le premier, IRC 9, est que les services et produits répondent aux besoins opérationnels, évalué par la satisfaction des clients. Le programme n'a pas réalisé d'enquêtes sur la satisfaction de la clientèle auprès des clients de la technologie frontalière pendant la période évaluée. Les résultats liés à cet IRC n'ont donc pas pu être évalués.

Le deuxième IRC connexe, IRC 10, pourcentage du budget total de STR consacré à la R et D, mesure l'ampleur de la recherche et du développement (R et D) appliqués que le programme mène sur les technologies émergentes et innovantes. Cet IRC ne fait pas actuellement l'objet de rapports publics, aucune cible n'a été fixée, et le pourcentage fluctue d'une année à l'autre, comme le montre le tableau qui suit :

**Tableau 4**

|                                     | 2019-20       | 2020-21       | 2021-22       | 2022-23       | 2023-24       | 2024-25       | 2025-26       |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Total de la R et D (\$)</b>      | 1 214 280 \$  | 1 453 787 \$  | 760 983 \$    | 965 840 \$    | 1 052 353 \$  | 1 016 278 \$  | 715 838 \$    |
| <b>Pourcentage du budget de STR</b> | <b>3,94 %</b> | <b>2,94 %</b> | <b>1,84 %</b> | <b>1,84 %</b> | <b>1,79 %</b> | <b>2,38 %</b> | <b>1,51 %</b> |

Source : Données fournies par la Division du soutien et des opérations de la DSI

Le programme tire parti des informations et du renseignement qu'il reçoit par l'entremise de son vaste réseau pour déterminer et évaluer les technologies et les solutions émergentes et innovantes afin de répondre aux nouvelles menaces et aux nouveaux défis opérationnels. Par exemple, le programme :

- coordonne ses activités avec les intervenants de l'Agence, tels que la Direction générale du renseignement et de l'exécution de la loi (DGREL) (informations sur les nouveaux produits chimiques précurseurs, dérivés ou méthodes de contrebande) et la DGSEEC (planification et réponse sur les priorités en matière de TD);
- collabore avec des groupes d'intervenants nationaux (p. ex. autres ministères, organismes d'application de la loi, milieu universitaire et secteur privé) à l'échange de renseignements en temps opportun et à l'apprentissage sur les avancées en matière de solutions scientifiques et technologiques pour aborder les risques liés à la sécurité frontalière;
- collabore avec des intervenants internationaux pour améliorer la collaboration mondiale et l'échange de renseignements sur les menaces émergentes et les solutions technologiques. Par exemple, le Groupe de travail des experts en identification faciale judiciaire, l'« Association des chimistes chargée d'enquêter sur les laboratoires clandestins » (ACCELC), le Sous-Comité scientifique de l'Organisation mondiale des douanes (OMD).

Le STR adopte une approche fondée sur des éléments probants pour mener des travaux de recherche appliquée afin de mettre à l'essai et d'évaluer des solutions technologiques émergentes et innovantes, comme le démontre l'exemple de l'évaluation sur le terrain de la technologie Raman portative :

**Objet :** Réaliser une évaluation sur le terrain des spectromètres Raman portatifs avec des ASF en tant qu'utilisateurs finaux pour mettre à l'essai l'utilisabilité, le soutien scientifique efficace pour les besoins et les emplacements de déploiement optimaux.

**Mise à l'essai :** Les ASF ont mis à l'essai trois appareils différents en utilisant des échantillons présélectionnés. Une expérience pratique pour évaluer les avantages, les limites et l'adéquation opérationnelle est assurée (y compris les considérations d'ACS Plus, telles que le poids). Rétroaction recueillie par l'entremise de questionnaires et de commentaires verbaux.

**Recommandation :** L'évaluation a déterminé que la technologie Raman peut pallier les lacunes de détection (p. ex. drogues de synthèse). Les commentaires des ASF ont éclairé les spécifications obligatoires de la DP (en cours).

**Constatation 8 (Thème 2 : Efficacité et impact) :** Le réseau de relations et de partenariats avec les intervenants externes du programme a contribué à l'atteinte opportun de résultats par l'Agence en réponse aux priorités émergentes, comme les véhicules volés. La documentation et la priorisation des relations de travail externes du programme favoriseraient leur gestion efficace et l'attribution efficace des ressources à leur maintien.

Les nombreux partenariats inter-organismes et internationaux du programme appuient la collaboration et l'échange de renseignements. La documentation et les discussions avec les informateurs clés ont permis de constater que le programme de STR entretient des relations importantes à l'échelle de l'Agence et du gouvernement fédéral, et à l'échelle internationale.

Il existe une forte collaboration dans des domaines spécialisés, comme l'alcool, le tabac et le cannabis (ATC), l'examen de documents, la reconnaissance faciale, et la sécurité nucléaire et radiologique, grâce à la participation à des comités interministériels, à des groupes de travail techniques et à des réseaux professionnels. Les informateurs clés ont noté que la fréquence des réunions diffère selon le groupe de travail. Par exemple, le groupe ATC interagit régulièrement avec l'Agence du revenu du Canada, tandis que le Groupe de travail des experts en identification faciale judiciaire se réunit tous les mois, puis le Groupe de travail sur les experts en identification faciale d'INTERPOL et le Groupe de travail scientifique sur l'identification faciale se réunissent deux fois par année.

Le Programme entretient également des relations avec les communautés professionnelles (p. ex., sciences judiciaires, application de la loi, chimie), ce qui permet l'échange de connaissances et l'harmonisation avec les normes et les pratiques exemplaires.

#### **Partenariat entre l'ASFC et la GRC pour lutter contre les vols de voitures :**

- Le projet pilote d'examen de rétrodiffusions de 2024 de l'Agence a été entrepris en réponse à l'augmentation des vols de véhicules au Canada. Il s'est appuyé sur l'histoire de collaboration de l'ASFC avec la GRC et l'expertise technique de l'Agence pour fournir une réponse rapide et coordonnée en matière de sécurité publique à ce problème.
- Il y a dix ans, la GRC a fait l'acquisition d'une fourgonnette mobile à rétrodiffusions, avec l'aide de l'expertise technique du programme du STR. Les responsables du programme ont rappelé à la GRC cette technologie lors d'un appel du groupe de travail en mai 2024 sur la réponse fédérale à la hausse des vols de véhicules. En s'appuyant sur leur longue expérience institutionnelle, ils ont collaboré pour proposer une solution pour l'examen des conteneurs de fret sortants. L'ASFC a collaboré avec la GRC pour accéder à la fourgonnette afin d'aider l'Agence dans ses efforts de lutte contre les vols de véhicules, les ressources du programme fournissant des conseils techniques pour moderniser la fourgonnette en vue des examens par l'ASFC. Des ententes pour l'utilisation de la fourgonnette ont été conclues en octobre 2024. La DGSCC a aussi joué un rôle important dans la réalisation de ce projet pilote.
- La collaboration avec la GRC, axée sur les résultats, y compris sur des questions techniques, a contribué à la réussite et à la rapidité du projet pilote. Ce projet pilote a permis à l'ASFC d'évaluer l'efficacité de la technologie de la fourgonnette de rétrodiffusions avant d'investir dans la sienne.

Étant donné que le programme gère actuellement des centaines de relations avec les intervenants externes, une stratégie de mobilisation délibérée permettrait de déterminer les partenariats avec les intervenants les plus prioritaires et de consacrer le niveau approprié de participation et d'effort en fonction du niveau de priorité, renforçant ainsi les relations clés et maximisant l'incidence des partenariats externes.

**Constatation 9 (Thème 2 : Efficacité et impact) :** Le programme a contribué à faire progresser les priorités de l'ensemble du gouvernement pendant la période évaluée, notamment en limitant le commerce illégal de la drogue, en protégeant les Canadiens contre les drogues très puissantes et leurs précurseurs, et en appuyant la réponse du gouvernement à la pandémie de COVID-19.

L'identification des précurseurs chimiques par le laboratoire de l'Administration centrale (AC) appuie les efforts d'exécution de la loi de l'Agence et ceux de réglementation de Santé Canada. Le marché des drogues illicites est de plus en plus orienté vers l'importation de précurseurs chimiques qui peuvent facilement être transformés en substances contrôlées une fois au Canada. Cette évolution a rendu l'interception plus complexe, car la

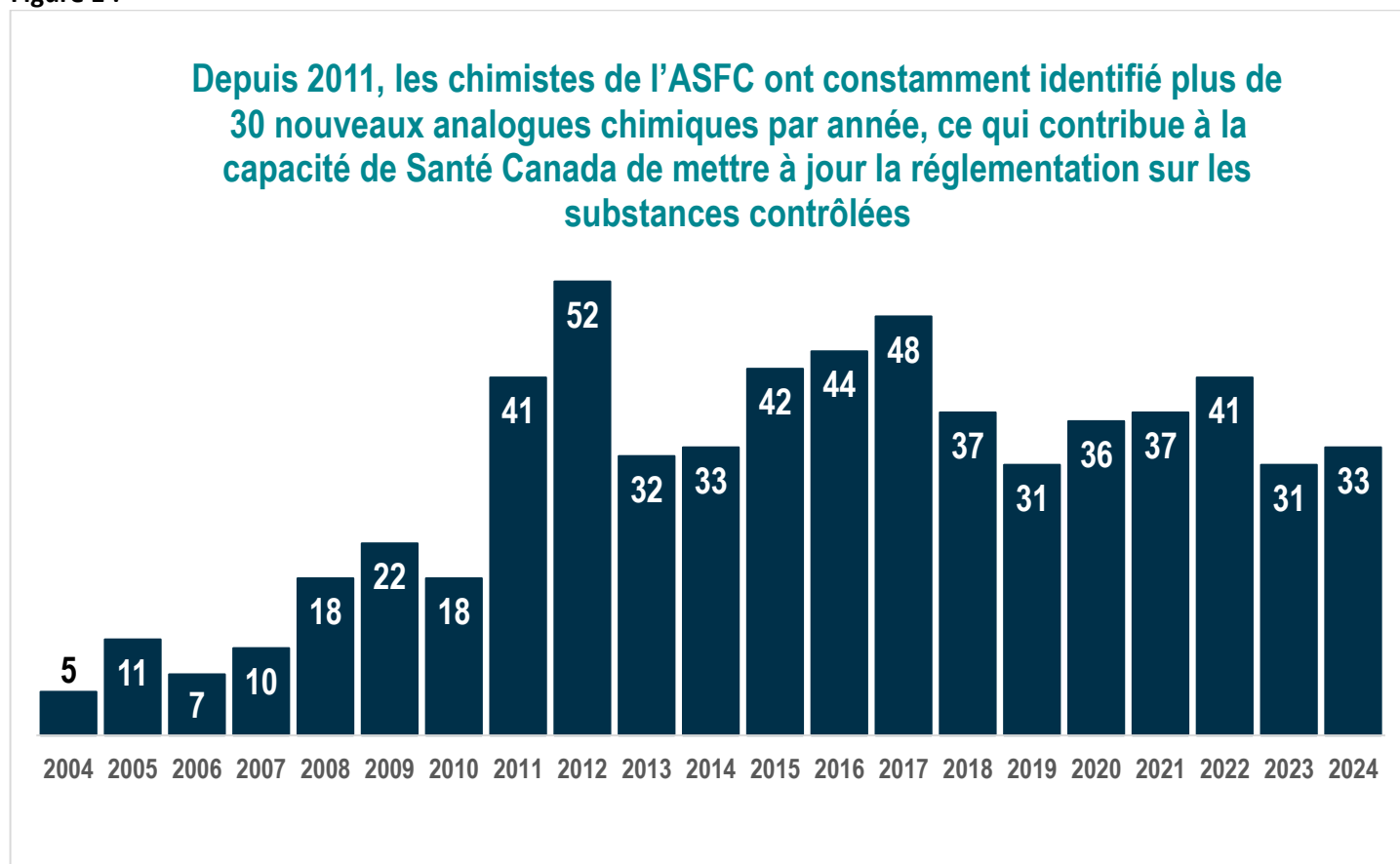
technologie de détection, les chimiothèques et la classification réglementaire des substances contrôlées doivent suivre le rythme du développement de nouveaux composés moléculaires.

Lorsque de nouveaux analogues chimiques sont identifiés dans le cadre de l'analyse des échantillons inconnus par le laboratoire de l'AC, l'ASFC communique ces renseignements à des partenaires nationaux, y compris Santé Canada, qui évaluent les résultats en vue de leur possible inclusion sur la liste des produits chimiques réglementés en vertu de la Loi réglementant certaines drogues et autres substances ou pour une ordonnance de mise sous contrôle temporaire. Le laboratoire collabore également avec des partenaires étrangers pour échanger des données en temps réel sur les substances émergentes, ce qui renforce les efforts de surveillance et d'intervention à l'échelle mondiale.

L'analyse d'une substance inconnue menant à l'identification d'un composé chimique inconnu peut prendre de quelques semaines à plusieurs mois, selon la complexité de la substance et les données de référence disponibles.

En identifiant constamment de nouveaux analogues chimiques, le laboratoire de l'AC du programme permet la détection précoce des substances synthétiques, des précurseurs et des pré-précurseurs, contribuant à protéger les collectivités contre les drogues très puissantes et appuyant directement la Stratégie canadienne sur les drogues et autres substances et le Plan de gestion des produits chimiques de Santé Canada.

Figure 1 :



Le programme de STR aide les autres ministères à faire progresser les priorités du gouvernement du Canada :

- Après la création de l'ASFC en 2003, l'Agence a pris possession des installations de laboratoire qui étaient auparavant partagées avec l'Agence du revenu du Canada (ARC). En échange, l'ARC finance les ETP du Programme au moyen d'un financement des services votés pour leur fournir de manière continue des services analytiques et judiciaires (p. ex. des échantillons de droits d'accise).
- Le STR a appuyé l'initiative de Sécurité publique Canada visant à lutter contre la violence liée aux armes à feu et aux gangs et son Plan d'action national pour les véhicules volés en acquérant une nouvelle technologie de détection afin de mieux empêcher le trafic illicite.
- Les unités de l'Examen judiciaire des documents et de l'Identification faciale judiciaire du Programme appuient Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada en examinant les documents de voyage et d'identité, ainsi que des images faciales pour les dossiers d'admissibilité en matière d'immigration et les enquêtes sur la fraude, y compris les dossiers qui sont portés devant les tribunaux.
- Le programme de STR participe activement à la conception de nouvelles installations de laboratoire et de nouveaux cadres de collaboration scientifique du gouvernement dans le cadre de l'initiative Laboratoires Canada de Services publics et Approvisionnement Canada.

Le programme de STR a maintenu la prestation de services essentiels et a appuyé la réponse du gouvernement pendant la pandémie de COVID-19 :

- Le programme de STR a maintenu la prestation de services pendant la pandémie, et les informateurs clés ont noté comme facteurs contributifs le fait que l'équipement scientifique du Programme est connecté à un réseau indépendant (ne faisant pas concurrence au trafic sur le RPV avec le reste de l'Agence), et l'adoption précoce de Microsoft Teams, qui a permis aux employés du STR de passer au travail à distance et hybride avec un minimum d'interruption.
- Le programme a mis en place un système de rotation du personnel présent sur place afin de maintenir un certain niveau de service tout en respectant les directives sanitaires. Bien que des retards aient été constatés dans l'atteinte des objectifs pendant cette période, le personnel a maintenu les services essentiels en continuant de fournir des conseils d'experts scientifiques.
- L'unité de l'ATC du STR a contribué à l'intervention rapide du gouvernement pour s'assurer que les Canadiens aient accès à du désinfectant pour les mains au début de la pandémie, grâce à son examen rapide des formules de désinfectant pour les mains afin d'assurer un approvisionnement élargi et sécuritaire de produits pour les Canadiens.
- Le passage à la tenue de dossiers numérique et à l'examen à distance des données a été maintenu dans le Programme après la pandémie, ce qui a réduit les processus manuels et papier.

**Constatation 10 (Thème 2 : Efficacité et impact) :** Le programme a permis à l'Agence de prendre des décisions fondées sur la science et sur des données dans l'exécution de son mandat. Il existe des opportunités pour le programme de favoriser une culture scientifique plus large au sein de l'Agence.

Le programme fournit des preuves et des conseils scientifiques pour appuyer la prise de décisions crédibles et défendables par l'Agence. En voici quelques exemples :

- **Laboratoires satellites régionaux (LSR) :** À la suite d'un projet pilote réussi, trois LSR établis entre 2020 et 2021 intègrent une analyse scientifique qui appuie la prise de décisions de première ligne en temps réel et fondée sur des données probantes.
- **Unité de l'identification faciale judiciaire (IFJ) :** Issue de l'unité d'analyse judiciaire de documents de l'Agence (la seule en son genre au Canada), l'unité de l'IFJ fournit un soutien scientifique spécialisé pour les

cas d'immigration et de fraude. Ses évaluations fondées sur des preuves et ses témoignages d'experts renforcent la crédibilité et les recommandations de l'Agence.

- **L'analyse en laboratoire des marchandises permet un prélèvement tarifaire précis et une classification douanière exacte :** Grâce à l'analyse scientifique des marchandises importées, la section de l'analyse des douanes appuie le classement tarifaire exact et des décisions équitables en matière de perception des recettes.

Le plan de rendement lié à la politique scientifique de l'Agence n'est pas terminé. La Politique sur l'intégrité scientifique de l'ASFC (en vigueur depuis novembre 2019 et mise à jour en 2023) définit des principes clairs pour que l'Agence mène et utilise la science de façon responsable. La politique renforce la transparence et veille à ce que toutes les activités scientifiques et de recherche respectent les normes les plus élevées en matière d'intégrité et de conduite responsable. Si le Programme appuie la prise de décision fondée sur les données probantes, il n'a pas établi les exigences en matière de surveillance et de rendement, comme l'exige la Politique sur l'intégrité scientifique. En tant qu'autorité fonctionnelle chargée de la politique, le Programme n'a pas précisé comment il allait :

- cerner et suivre les indicateurs de rendement requis liés à l'intégrité scientifique;
- recueillir, annoter, organiser et maintenir les données sur ces indicateurs;
- établir les critères de rendement et évaluer les changements au fil du temps; et
- veiller à ce que les données de suivi pertinentes soient présentées chaque année.

Certaines difficultés limitent la mesure dans laquelle le Programme de STR favorise une culture scientifique au sein de l'Agence.

- **Communication interne de la gamme de services :** La documentation et les témoignages des informateurs clés laissent entendre que le Programme a une capacité limitée pour organiser des activités promotionnelles de ses services scientifiques à l'interne, et que la gamme complète des services du programme est peu connue au sein de l'Agence. Cela pourrait donner lieu à des occasions manquées d'intégrer des données scientifiques dans les décisions opérationnelles.
- **Promotion des conseils scientifiques au sein de l'Agence :** Certains autres ministères (p. ex. le ministère de la Défense nationale) font la promotion d'une culture scientifique à l'interne en nommant un champion des sciences ou un conseiller scientifique en chef qui fournit des conseils scientifiques stratégiques à la haute direction et qui ont des rapports hiérarchiques indirects avec chaque secteur d'activité de l'organisation.
- **Mesure de l'incidence :** Plusieurs informateurs clés ont souligné la difficulté de cerner et d'évaluer les répercussions du Programme, puisqu'il constitue une fonction habilitante qui ne voit pas toujours le résultat final de la manière dont son travail est utilisé. L'équipe du STR a demandé à Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) d'élaborer un modèle économique pour mesurer l'incidence de la TD, qui se révèle prometteuse, mais nécessite des améliorations avant son application à plus grande échelle.

**Constatation 11 (Thème 2 : Efficacité et impact) :** Le profil d'information sur le rendement de STR profiterait d'une mise à jour de ses indicateurs de rendement clés (ICR) pour se concentrer sur ceux qui appuieront l'établissement des priorités et la prise de décision, et qui évalueront l'efficacité du programme en tant que fonction habilitante. Il pourrait également être mis à jour pour s'harmoniser avec ceux des autres programmes de l'Agence où le STR joue un rôle de soutien.

Il y a des lacunes dans la collecte de données sur le rendement du programme. Le programme rend actuellement compte de six des 13 IRC répertoriés dans son PIR<sup>7</sup>, sans plans sur la façon dont il recueillera des données sur les IRC restants, qui concernent principalement la satisfaction des clients. La réduction du nombre total d'IRC pourrait rendre les rapports utiles et gérables. Conformément aux constatations 6 et 7, la satisfaction des clients concernant les services fournis par la Division de la technologie frontalière n'est pas recueillie, ce qui limite la capacité du programme à évaluer l'utilité perçue auprès de l'ensemble de sa clientèle. De plus, les données soutenant cet IRC sont fondées sur un nombre relativement restreint de répondants (environ 50 à 60 chaque année). Le programme devrait examiner sa méthode d'évaluation de la satisfaction des clients et trouver des moyens d'augmenter les taux de réponse et d'automatiser les demandes de rétroaction afin de réduire les activités manuelles de collecte de données et de reddition des comptes. L'évaluation a également révélé des lacunes dans la gestion du rendement liée à la R et D (constatation 7). Bien que la R et D appliquée soit essentielle à l'évaluation des technologies émergentes, le programme n'a pas fixé d'objectifs pour les dépenses en R et D, et l'IRC 10 n'a pas fait l'objet de rapports publics. Cela limite la compréhension du programme de la façon dont les activités de R et D sont hiérarchisées.

Le programme de STR pourrait envisager d'harmoniser son PIR horizontalement avec les PIR pertinents de l'Agence, afin de déterminer les possibilités ou les lacunes en matière de collecte de données. Le Programme de STR est une fonction habilitante qui sert tous les secteurs d'activité de l'Agence et qui soutient les résultats clés d'autres programmes de l'Agence, tels que les immeubles et l'équipement pour la TVCF. Le PIR du STR pourrait mieux décrire ses rôles et ses responsabilités liés aux autres programmes de l'Agence, ainsi que ceux des autres groupes de l'Agence pertinents au Programme de STR. Par exemple, étant donné que la TD est gérée conjointement par la DGSEEC et le STR, les résultats connexes sont répartis entre deux PIR, ce qui mérite une attention particulière.

Le suivi du rendement de la Politique sur l'intégrité scientifique de l'ASFC n'est pas encore en place. La Politique sur l'intégrité scientifique de l'ASFC exige un plan de suivi et d'évaluation du rendement. Comme l'indique l'enquête annuelle sur la conformité des politiques de 2025 au Bureau du conseiller scientifique en chef du gouvernement, l'ASFC a signalé qu'elle est en phase de planification de l'élaboration de son plan et qu'elle recherche l'expertise de collègues des autres ministères et organismes pour orienter son élaboration. Voir la constatation 10 qui renvoie à ces exigences plus en détail.

Le travail du STR contribue aux résultats des autres ministères. Le programme de STR participe à plusieurs stratégies gouvernementales, telles que l'initiative Laboratoires Canada de SPAC ainsi que la Stratégie canadienne sur les drogues et autres substances de Santé Canada et sa Stratégie de gestion des produits chimiques, entre autres.

Le programme fournit des services de laboratoire à l'ARC, mais la façon dont le programme soutiendra l'atteinte des résultats de l'ARC est actuellement inconnue.

Dans le cadre de l'élaboration de son nouveau PIR, le programme devrait s'assurer que des IRC et des objectifs sont déterminés pour son travail à l'appui des autres ministères et de la sensibilisation. Cela pourrait entraîner une incidence sur la hiérarchisation et l'affectation des ressources du programme.

---

<sup>7</sup> À compter de mars 2026, le nouveau PIR pour le programme de la Direction des sciences et de l'ingénierie (nouveau nom du Programme de STR) n'a pas été approuvé. Par conséquent, une analyse complète des résultats existants et des IRC, ni de nouveaux projets de ceux-ci, n'a été incluse dans l'évaluation, mais un examen du projet actuel a été réalisé, et des commentaires ont été fournis directement au programme.

**Constatation 12 (Thème 3 : Efficience et durabilité) :** L'approche d'analyse Contrebande LEAN (C-LEAN) mise en œuvre par le programme établit un juste équilibre entre la rigueur et la rapidité, et pourrait être exploitée pour évaluer son applicabilité de manière plus large. Des liens de travail et organisationnels plus étroits entre l'Administration centrale et les laboratoires régionaux pourraient accroître la cohérence et l'efficacité du programme.

Il a été démontré qu'il existe une demande de services de laboratoire afin de répondre plus rapidement aux besoins opérationnels. Le succès des LSR dans la fourniture de résultats en temps réel a mis en évidence la demande pour des options de tests rapides au-delà des analyses complètes en laboratoire traditionnelles de 60 jours. Cela dit, les LSR sont limités à la recherche de substances dans des bibliothèques chimiques existantes et ne peuvent pas fournir de certificat d'analyse requis pour les affaires judiciaires. En 2023, le laboratoire a mis à l'essai un modèle Lean dans son Unité de la contrebande (C-LEAN), qui offrait un fonctionnement différent et équilibré décrit dans le tableau ci-dessous :

**Analyse complète du laboratoire :** Analyse des substances, rapport détaillé, AQ, examen par les pairs, fourniture d'un certificat d'analyse pour le tribunal. Norme de service : 60 jours (7 jours pour les cas urgents).

**Analyse en LSR :** Analyse et documentation plus rapides et limitées, aucune AQ, impossible de fournir un certificat d'analyse. Norme de service : 1 jour civil.

**Analyse C-LEAN :** Processus simplifiés, AQ, examen par les pairs plus rapide, échantillon conservé au cas où un certificat d'analyse serait requis plus tard. Norme de service : 15 jours.

Le programme devrait envisager la façon dont cette approche pilote pourrait être utilisée de manière plus large pour soutenir la façon dont le programme établit la priorité des échantillons qui passent à une analyse complète en laboratoire.

Autres considérations pour les gains d'efficacité du modèle opérationnel :

- Dans le modèle opérationnel actuel, les chimistes du STR se spécialisent dans une unité particulière (p. ex. alcool, douanes). La formation croisée des chimistes entre les unités pourrait permettre de tirer parti de ressources supplémentaires lorsque les volumes fluctuent entre les unités.
- Le programme pourrait envisager un système de triage pour accorder la priorité à certaines analyses, telles que des substances inconnues à risque élevé.

### **Renforcer l'harmonisation en centralisant la structure de reddition des comptes des laboratoires**

Les LSR ont rendu compte à la Division de la technologie frontalière (DTF) depuis leur lancement initial, car la DTF offrait déjà un soutien direct de première ligne. Bien que cela ait été une méthode efficace pour mettre à l'essai le modèle de LSR, maintenant que le modèle a été déployé avec succès dans trois régions, le programme pourrait vouloir revoir cette structure hiérarchique. Si les LSR relevaient de la Division des services analytiques et judiciaires, le modèle opérationnel serait plus cohérent et efficace grâce à l'harmonisation de tous les laboratoires et pourrait accroître la compréhension des réalités opérationnelles des laboratoires de l'AC par l'entremise de cette intégration. Il convient de noter que le Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis (USCBP) a adopté le modèle des LSR et que ses LSR équivalents relèvent d'un laboratoire central. Le programme pourrait se renseigner sur les avantages de cette approche organisationnelle des États-Unis.

### **Leçons retenues des modèles opérationnels des unités judiciaires**

En plus des laboratoires de l'AC, la Division des services analytiques et judiciaires dispose de deux unités judiciaires qui sont uniques au Canada, dotées de personnel formé selon des normes judiciaires reconnues à l'échelle internationale. Le modèle opérationnel de l'Unité d'examen de documents judiciaires est resté stable au cours des dernières années, tandis que la nouvelle Unité d'identification faciale judiciaire a intégré des ressources ayant une expérience de première ligne dans sa structure d'équipe, ce qui semble soutenir efficacement les opérations de l'Unité. Compte tenu du manque d'éléments nationaux comparables, les unités judiciaires devraient envisager la possibilité de tirer des leçons des exercices Lean que les laboratoires analytiques ont réalisés et qui pourraient leur être applicables.

**Constatation 13 (Thème 2 : Efficience et durabilité) :** Les modèles opérationnels pour l'acquisition et l'entretien des équipements radio et de la technologie de détection ont généralement bien fonctionné pendant la période évaluée, mais des modifications pourraient accroître l'efficacité et l'optimisation des ressources.

**Technologie de détection en chiffres (valeur des actifs : 220 millions de dollars)**

541 unités, soit :

- 16 appareils d'imagerie à grande échelle (IGE)
- 194 appareils d'imagerie à petite échelle (IPE)
- 250 spectromètres de mobilité ionique
- 71 appareils à rayons X portatifs
- 10 véhicules téléguidés (VTG)

La responsabilité partagée de la technologie de détection au sein de l'Agence crée certaines difficultés liées à son acquisition. Les responsabilités liées à l'acquisition de nouvelles technologies de détection sont réparties entre la DGSCEC, qui détermine les besoins opérationnels et gère la relation avec les régions, et le Programme de STR de la DGIST, qui est le responsable technique de l'approvisionnement, de la recherche et de l'évaluation de nouvelles technologies à l'appui des besoins opérationnels.

La DGSCEC est responsable de définir les exigences en matière de technologie de détection avant de les soumettre au Programme pour des solutions techniques. La DGSCEC dirige également toutes les demandes de financement temporaire pour le STR. Cela signifie que bien que le STR ait l'autonomie de rechercher et d'évaluer des technologies, les décisions concernant les technologies à acquérir et leur déploiement relèvent de la DGSCEC.

Toutefois, l'évaluation a révélé que le STR, en tant que responsable de la R et D et de la gestion complète du cycle de vie de la TD, a besoin d'un rôle plus actif dans la stratégie relative à la TD, y compris des discussions avec d'autres responsables opérationnels et les régions afin que leurs activités de R et D tiennent adéquatement compte des réalités et besoins opérationnels. Pris ensemble, la répartition actuelle des responsabilités signifie que le STR n'a pas un contrôle total sur le cycle de vie de l'acquisition technologique, ce qui rend plus difficile l'exécution efficace du programme lorsque les responsabilités sont divisées entre deux directions.

Le modèle opérationnel de la fonction interne d'entretien de la TD du programme semble bien fonctionner, comme en témoigne le niveau de compétence des techniciens et les commentaires constamment positifs des utilisateurs de la TD. Bien que l'externalisation soit souvent présentée comme une option à moindre coût en raison de la réduction des frais généraux, les recherches montrent souvent que les économies possibles sont compensées par des coûts indirects, tels qu'une réduction du contrôle des programmes, un taux de roulement élevé des entrepreneurs, une loyauté organisationnelle plus faible et une perte de mémoire organisationnelle,

ce qui peut entraîner des coûts et des risques à long terme plus élevés pour les fonctions essentielles à la mission. Ces résultats documentaires ont été confirmés par les informateurs clés. Tous les principaux informateurs régionaux ont fortement loué leurs techniciens d'entretien de l'ASFC qui ont été constamment fiables et créatifs pour résoudre des défis afin d'aider l'Agence à prolonger la durée de vie de l'équipement existant – de 5 à 10+ années au-delà de la date de fin de vie dans certains cas.

Plusieurs informateurs clés ont noté que l'entretien représente une partie considérable du coût total de propriété, soulignant l'importance d'une planification prévisible du cycle de vie. Les retards dans l'entretien ou la réparation semblent principalement provenir de la disponibilité limitée de pièces de rechange pour l'équipement obsolète.

Une fois qu'une nouvelle technologie de détection est approuvée, le STR dirige le processus d'approvisionnement. L'examen des documents et plusieurs informateurs clés ont indiqué que le récent changement visant à centraliser l'approvisionnement en technologies de détection a créé des défis en raison des différences entre l'approvisionnement en technologies de détection et l'approvisionnement en TI général. Il a été noté par le programme que certains ETP retourneront au STR depuis l'unité centralisée de la DGIST.

#### **Programme de radiocommunication en chiffres**

- Plus de 7 100 unités radio
- Plus de 70 installations d'infrastructure
- 20 contrats de service
- Valeur du portefeuille de 45,5 millions de dollars
- Budget annuel de 11,5 millions de dollars

Le modèle opérationnel pour la gestion du cycle de vie des radios bidirectionnelles fonctionne de manière efficace, mais exige des modifications pour être plus efficient et durable à long terme. L'examen des documents et les entrevues avec les informateurs clés ont révélé que la complexité croissante des radios bidirectionnelles exige que les techniciens du Programme de STR aient une compréhension avancée de la technologie numérique afin de garantir qu'elles soient sécurisées, chiffrées et compatibles avec d'autres intervenants d'urgence et organismes d'application de la loi.

L'acquisition et la gestion du cycle de vie des radios bidirectionnelles sont dirigées en interne dans le programme, grâce à cinq techniciens qui gèrent plus de 7 100 unités dans l'Agence. Contrairement à la TD, qui reçoit un financement en capital par l'entremise de présentations au CT, les radios sont principalement financées par l'Agence.

Le Projet de déploiement radio accéléré (PDRA) était une initiative de modernisation financée par l'Agence sur 30 mois (2021-2023) qui a permis de déployer près de 4 000 radios numériques et chiffrées dans le cadre de 16 projets majeurs dans plus de 25 systèmes de radiocommunications pour la sécurité publique. L'examen des documents et les informateurs clés ont souligné que le maintien d'un programme solide de radios bidirectionnelles au-delà du PDRA exigerait un soutien opérationnel continu, tant à l'AC que dans les régions, un financement stable pour les coûts de réseau et de temps d'antenne, qui augmentent avec le temps, un renforcement de la gouvernance et de la supervision, ainsi qu'une gestion proactive du cycle de vie pour éviter le besoin de dépenses de remplacement importantes et ponctuelles. Les propositions d'investissement dans les radios du programme pour 2023 et 2025 (5 millions et 3 millions de dollars chaque année, respectivement) n'ont pas été approuvées. De plus, des recherches ont montré que le coût de la communication numérique pour la

sécurité publique peut être jusqu'à cinq fois plus élevé par rapport au modèle analogique précédent, ce qui signifie que les coûts du programme de radiocommunication sont maintenant plus élevés qu'à ses débuts.

Il convient de noter que le coût des radios numériques peut être jusqu'à cinq fois plus élevé par rapport au modèle analogique précédent en raison du coût plus élevé des unités numériques et du besoin d'une infrastructure connexe (répéteurs, serveurs), de logiciels, de temps d'antenne ou de frais d'abonnement (pour s'abonner aux systèmes de radiocommunications pour la sécurité publique), ainsi que des besoins de formation et de soutien plus élevés en raison de leur complexité accrue. De plus, un examen des documents et des visites sur place effectuées dans le cadre de l'évaluation a révélé que dans certains points d'entrée et dans des rôles plus administratifs, les radios peuvent ne pas être très utilisées.

Compte tenu des coûts d'exploitation des radios numériques (et conformément à la constatation 3), le programme devrait élaborer une stratégie radio qui prend en compte l'optimisation des ressources en ce qui concerne l'attribution des radios, afin que celles-ci soient attribuées en fonction des besoins opérationnels démontrés, y compris la détermination des possibilités de réduire ou de réaffecter des radios. Il convient de noter que la Direction générale des voyageurs est responsable de la politique en matière de radio et des procédures opérationnelles normalisées pour les radios bidirectionnelles. Le programme pourrait réfléchir à la manière dont la gouvernance devrait évoluer afin de gérer le programme de radios bidirectionnelles de manière durable.

**Constatation 14 (Thème 3 : Efficience et durabilité) :** Il est nécessaire de clarifier les priorités de gestion administrative du programme afin de renforcer son efficacité, son efficience et sa durabilité.

**Excellence en gestion :** Un programme doit comprendre ses responsabilités et ses obligations liées à la planification des activités, à la gestion financière, à la gestion des ressources humaines, à l'approvisionnement et à la gestion des contrats, ainsi qu'à la gestion de l'information. L'évaluation s'est penchée sur les modèles opérationnels, les structures de financement et les ressources du Programme de STR.

La capacité administrative a diminué et entravé la gestion administrative du programme. Le cadre de gestion du programme comprend des spécialistes techniques principaux des groupes professionnels CH et ENG principalement, ainsi que des cadres de programme issus de milieux similaires. L'unité de gestion des programmes de sciences et d'ingénierie au sein de la Division du soutien et des opérations fournit également un soutien administratif. Compte tenu du profil principalement technique, scientifique et d'ingénierie du personnel de gestion du programme, ainsi que le nombre de postes intérimaires à ces niveaux (constatation 16), le programme devrait envisager des possibilités de formation pour les nouveaux gestionnaires sur les éléments de l'excellence en gestion.

La restructuration de la DGIST réalisée en mars 2024 a établi une division centralisée au sein de la DGIST pour des fonctions organisationnelles, telles que les ressources humaines, l'approvisionnement et l'attribution de tâches. Cela a réduit l'unité de gestion du programme de la DSI de six ETP à cinq au moment de cette évaluation. L'examen des documents et les informateurs clés ont indiqué que la division de la planification centrale ne semble pas toujours comprendre pleinement les activités de la direction, qui sont distinctes de celles du reste de la Direction générale. Toutefois, même avant la restructuration, l'évaluation a révélé que le programme n'avait pas maintenu à jour les documents de stratégie et de planification du programme, les catalogues de services ou tout autre document à l'appui de l'établissement des priorités ou la coordination propres au programme (constatation 3).

Par conséquent, le programme pourrait avoir besoin de réévaluer son affectation de ressources pour la gestion administrative du programme, tant en matière d’activités de gestion que de soutien administratif connexe.

Ressources de STR dédiées à l’initiative Laboratoires Canada L’ASFC n’a pas reçu de financement pour soutenir la conception et le travail de coordination continue liés au développement du centre de réglementation et de science de la sécurité de Laboratoires Canada. Un exercice d’évaluation de l’effort a estimé que 4,5 ETP de direction non principaux sont consacrés à soutenir les activités liées à Laboratoires Canada (p. ex. ateliers, participation à l’un des 40 groupes de travail et comités actifs). Le programme devrait examiner la quantité de ressources de STR qui sont consacrées au travail lié à Laboratoires Canada, afin de s’assurer que l’affectation des ressources est harmonisée avec les travaux les plus prioritaires pour cette initiative et le programme.

Le système de gestion de la qualité du STR est solide. Comme il est souligné à la constatation 3, le cadre d’AQ du programme pour les laboratoires accrédités selon la norme ISO est complet et bien documenté, contribuant à la cohérence, à la fiabilité et à la crédibilité dans le cadre de la gestion du programme des opérations de laboratoire. Ce cadre pourrait servir de modèle pour d’autres domaines de programme exigeant une documentation des processus.

**Constatation 15 (Thème 3 : Efficience et durabilité) :** Le budget du programme a été constant, mais un manque de prévisibilité peut créer des défis en matière d’efficacité. L’absence d’un financement complet des travaux de réfection représente un risque pour la durabilité du programme.

Le programme a reçu du financement de plus de 15 initiatives et projets au cours des sept dernières années. La principale source de financement du programme provient du budget de services votés, suivis de deux fonds contrôlés, qui sont des enveloppes de financement distinctes utilisées pour maintenir ou mettre à niveau la technologie frontalière et l’équipement radio.

Le programme reçoit également périodiquement un financement temporaire pour des priorités fédérales précises, telles que les opioïdes, les armes à feu et les gangs, y compris pour les TD afin de répondre à ces priorités. Le remplacement de l’équipement a souvent été réalisé à l’aide d’initiatives ponctuelles, telles que le Projet de déploiement radio accéléré.

Tableau 5

| Dépenses du STR (millions de dollars)                                                    | 2019-2020 | 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 | 2024-2025 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Budget de services votés <sup>8</sup>                                                    | 11,08 \$  | 12,32 \$  | 10,55 \$  | 10,95 \$  | 9,45 \$   | 11,68 \$  |
| Renforcement du Cadre national en matière de détention liée à l’immigration <sup>9</sup> | 0,25 \$   | 0,06 \$   | 0,38 \$   | 0,06 \$   | 0 \$      | 0 \$      |
| Armes à feu et gangs <sup>10</sup>                                                       | 0,15 \$   | 0,87 \$   | 1,02 \$   | 0,95 \$   | 0,77 \$   | 0,36 \$   |

<sup>8</sup> Il s’agit du financement du budget de services votés du programme et comprend le financement provenant des ententes passées du PE entre l’ASFC et l’ARC pour les services de laboratoire.

<sup>9</sup> Le STR a reçu un financement pour rechercher des solutions technologiques afin de soutenir cette initiative.

<sup>10</sup> Le STR a reçu un financement dans le cadre de cette présentation au CT pour déployer des tomodesitomètres à technologie d’imagerie à petite échelle.

|                                                            |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Opioides et fentanyl <sup>11</sup>                         | 0 \$            | 1,40 \$         | 0,37 \$         | 1,60 \$         | 1,58 \$         | 1,67 \$         |
| Projet de déploiement radio accéléré <sup>12</sup>         | 0 \$            | 0 \$            | 7,70 \$         | 7,99 \$         | 4,84 \$         | 0,01 \$         |
| Solutions innovatrices Canada <sup>13</sup>                | 0 \$            | 0 \$            | 0,22 \$         | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            |
| Consultants en immigration et en citoyenneté <sup>14</sup> | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0,11 \$         | 0,10 \$         | 0,10 \$         |
| Pont international Gordie-Howe <sup>15</sup>               | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0,05 \$         | 0,21 \$         | 0,15 \$         |
| Rationalisation et optimisation <sup>16</sup>              | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0,29 \$         | 0,21 \$         | 0,25 \$         |
| Contrebande d'armes à feu <sup>17</sup>                    | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 2,67 \$         | 0,03 \$         |
| Légalisation du cannabis <sup>18</sup>                     | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0,55 \$         | 0,77 \$         |
| Taxe d'accise sur le cannabis <sup>19</sup>                | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0,59 \$         |
| Autres projets et initiatives <sup>20</sup>                | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0,12 \$         |
| Fonds contrôlé pour la technologie de détection            | 8,90 \$         | 11,83 \$        | 9,30 \$         | 10,10 \$        | 12,10 \$        | 18,3 \$         |
| Fonds contrôlé pour les radios                             | 5,26 \$         | 6,67 \$         | 4,82 \$         | 5,25 \$         | 7,74 \$         | 9,16 \$         |
| <b>Total</b>                                               | <b>25.65 \$</b> | <b>33.14 \$</b> | <b>34.51 \$</b> | <b>37.34 \$</b> | <b>40.15 \$</b> | <b>43.20 \$</b> |

Source: Dépenses en STR, fournies par la DGFGO. Les chiffres des données sources ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Le modèle de financement des programmes est fragmenté, ce qui crée un manque de prévisibilité à long terme et entrave la planification stratégique. Avec un mélange de financement du budget de services votés et de deux fonds contrôlés qui dépendent des décisions annuelles de la direction de l'Agence, complété par un financement temporaire périodique, mais souvent à court terme. Tous les fonds dont dispose le programme ne sont pas prévisibles à moyen et long terme, ce qui réduit la capacité du programme à gérer les actifs de manière

<sup>11</sup> Le financement de cette initiative a été utilisé pour configurer et faire fonctionner les trois laboratoires satellites régionaux (LSR).

<sup>12</sup> C'était une initiative financée par l'Agence pour déployer près de 4 000 radios dans plus de 225 sites sur une période de 30 mois.

<sup>13</sup> Il s'agissait de financement reçu pour optimiser l'inspection des petits colis en mode postal.

<sup>14</sup> Le financement a été utilisé pour faciliter la mise sur pied de l'unité d'expertise en identification faciale judiciaire. Ce financement est maintenant permanent et a été intégré dans le budget de services votés, plus précisément sous Autres projets et initiatives.

<sup>15</sup> Ce financement a été utilisé pour équiper un nouveau point d'entrée de TD (IPE et IGE) et pour soutenir le support TVCF que la DSI a fourni.

<sup>16</sup> Financement pour réécrire la base de données scientifique dans un langage moderne, et financement permanent à venir pour maintenir la nouvelle application à l'avenir.

<sup>17</sup> Le STR a reçu des fonds pour immobilisations, le F et E ainsi que les salaires pour déployer des appareils à rayons X portatifs en vue de renforcer la capacité opérationnelle afin d'examiner efficacement les marchandises et les moyens de transport.

<sup>18</sup> Ce financement s'inscrit dans le cadre de l'Initiative horizontale sur le cannabis que l'ASFC partage avec Santé Canada, la GRC et Sécurité publique Canada. Le financement lié à la légalisation du cannabis prendra fin en 2030.

<sup>19</sup> Ce financement provient de l'ARC pour lui fournir des services analytiques liés aux produits du cannabis. Ce financement est permanent.

<sup>20</sup> Le financement est utilisé pour soutenir la transition du financement par projet vers des activités continues à budget de services votés. Deux projets ont été intégrés aux activités à budget de services votés (Opioides et Consultants en immigration et en citoyenneté). Armes à feu et gangs devraient être transférés au budget de services votés au cours de l'exercice 2026-2027, et relèvera d'Autres projets et initiatives.

proactive et stratégique. Les conséquences d'un modèle de financement fragmenté, y compris des décisions de financement réactives qui répondent à des besoins à court terme sans tenir compte de l'ensemble du portefeuille à long terme (voir la diapositive suivante pour en savoir plus).

L'absence d'un financement complet des travaux de réfection représente un risque pour la durabilité à long terme du programme.

Tableau 6

| Dépenses des fonds contrôlés du STR (millions de dollars)           | 2019-2020       | 2020-2021       | 2021-2022       | 2022-2023       | 2023-2024       | 2024-2025       |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Fonds contrôlé pour les radios                                      | 8,90 \$         | 11,83 \$        | 9,30 \$         | 10,10 \$        | 12,10 \$        | 18,03 \$        |
| Fonds contrôlé pour la technologie de détection et les laboratoires | 5,26 \$         | 6,67 \$         | 4,82 \$         | 5,25 \$         | 7,74 \$         | 9,16 \$         |
| <b>Total</b>                                                        | <b>14,16 \$</b> | <b>18,50 \$</b> | <b>14,13 \$</b> | <b>15,23 \$</b> | <b>19,79 \$</b> | <b>27,46 \$</b> |

Source: Chiffres fournis par les conseillers en gestion financière (CGF) de la DGFGO. Les chiffres des données sources ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Le programme gère deux fonds contrôlés, qui réservent des fonds pour l’entretien et le remplacement de l’équipement de STR. Les décisions concernant les dépenses des fonds contrôlés sont approuvées par le Comité exécutif chaque année. Les informateurs clés notent que les récentes affectations budgétaires nominales pluriannuelles ont permis de planifier ou de s’engager financièrement pour les années de financement suivantes, ce qui est considéré comme essentiel pour l’achat d’équipement à long délai de livraison (plus de 12 mois) afin d’éviter la péremption de fonds. Bien que l’équipe d’évaluation n’ait pas eu l’expertise nécessaire pour évaluer le risque ou la valeur financière des fonds contrôlés de STR, l’examen des documents et les informateurs clés ont suggéré des problèmes possibles pour leur viabilité financière à long terme.

Le plan d’immobilisations de la TD sur 10 ans n’est pas financé pour une mise à niveau complète. L’examen des documents et les informateurs clés suggèrent que les demandes de budget soient motivées par le risque immédiat le plus élevé, au lieu de considérer l’ensemble des services du STR avec une approche à long terme et durable.

Le programme pourrait souhaiter examiner la façon dont d’autres ministères comparables, comme le MDN ou les grandes forces policières (GRC, Toronto), gèrent leurs actifs en matière de TD et de radios afin d’orienter la façon dont le programme pourrait être plus durable et efficace à cet égard, et de collaborer avec leurs collègues en TD de la DGSCEC à toute initiative qui pourrait soutenir la durabilité du programme de cette manière.

Le Plan d’action à la frontière de 2024 a fourni au STR la moitié du financement permanent nécessaire, limitant ainsi son incidence. Dans le cadre du Plan d’action à la frontière de 2024, le STR recevra 134,5 millions de dollars en financement ponctuel et 12,6 millions de dollars en financement permanent. Ce nouveau financement n’inclut pas de mise à niveau complète pour les nouvelles TD.

Tableau 7

| <b>Financement futur prévu du STR<br/>(millions de dollars)</b>     | <b>2025/26</b>  | <b>2026/27</b>  | <b>2027/28</b>  | <b>2028/29</b>  | <b>2029/30</b>  |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Budget de services votés                                            | 9,88 \$         | 10,15 \$        | 10,14 \$        | 10,14 \$        | 10,14 \$        |
| Plan d'action à la frontière 2024                                   | 5,69 \$         | 30,68 \$        | 32,86 \$        | 30,27 \$        | 34,98 \$        |
| Rationalisation et optimisation                                     | 0,31 \$         | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            |
| Véhicules volés <sup>21</sup>                                       | 2,80 \$*        | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            |
| Légalisation du cannabis et taxe d'accise connexe                   | 1,60 \$         | 1,57 \$         | 1,67 \$         | 1,68 \$         | 1,69 \$         |
| Pont international Gordie-Howe                                      | 0,31 \$         | 5,1 \$          | 0 \$            | 0 \$            | 0 \$            |
| Armes à feu et gangs                                                | 0,97 \$         | 0,97 \$         | 0,97 \$         | 0,97 \$         | 0,97 \$         |
| Contrebande d'armes à feu                                           | 0,40 \$         | 0,33 \$         | 0,33 \$         | 0,33 \$         | 0,33 \$         |
| Autres projets et initiatives                                       | 1,88 \$         | 1,88 \$         | 1,88 \$         | 1,88 \$         | 1,88 \$         |
| Taxe sur le vapotage                                                | 0,38 \$         | 0,38 \$         | 0,39 \$         | 0,40 \$         | 0,40 \$         |
| Fonds contrôlé pour les radios                                      | 13,05 \$        | 9,43 \$         | 9,31 \$         | 9,31 \$         | 9,31 \$         |
| Fonds contrôlé pour la technologie de détection et les laboratoires | 27,45 \$        | 9,27 \$         | 9,27 \$         | 9,27 \$         | 9,27 \$         |
| <b>Total</b>                                                        | <b>64,72 \$</b> | <b>69,76 \$</b> | <b>66,82 \$</b> | <b>64,25 \$</b> | <b>68,97 \$</b> |

Source: Chiffres fournis par les conseillers en gestion financière (CGF) de la DGFGO. Données sources maximales en date du 12 décembre 2025. Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Le programme gère certains risques et a accusé des coûts imprévus. Le programme gère ses ressources en fonction des risques pour soutenir les activités de TVCF et l'unité d'IFJ. À mesure que les technologies de détection continuent d'évoluer, l'une des conséquences imprévues du succès du programme est l'augmentation du volume des marchandises interceptées qui doivent être entreposées et éliminées. Par exemple, tant le siège social que les informateurs clés régionaux ont signalé une augmentation considérable des coûts liés à l'élimination des précurseurs chimiques. et une vérification interne de 2024 a révélé un budget insuffisant pour l'élimination. L'Agence devra tenir compte de cet élément lors de l'établissement du coût du programme.

Plusieurs restructurations ont nui à la capacité du programme. Au cours de la période d'évaluation de sept ans, le STR a eu 13 nouveaux ETP nets, mais a perdu certaines capacités, par exemple, l'analyse avancée, les innovations frontalières et les fonctions administratives, qui ont été transférées à d'autres directions générales ou directions. Le STR a également assumé de nouvelles responsabilités liées au cannabis, au vapotage, à l'identification faciale judiciaire, aux LSR et aux préparatifs pour soutenir Laboratoires Canada.

En 2025, le programme a mené un exercice de « rajustement de l'effectif » pour déterminer la façon dont ses ETP actuels et prévus devraient être répartis au sein du STR afin de réaliser son mandat à court et moyen terme. Compte tenu des résultats de l'évaluation, le programme devra envisager la façon dont il optimisera ses ressources pour respecter de nouveaux engagements, tout en trouvant un juste équilibre entre certains des défis liés aux ETP existants auxquels il est confronté (renforcement de la gestion du programme, voir la constatation 14) et ceux qui sont actuellement gérés en fonction des risques (poste de TVCF et unité d'IFJ).

## Tableau 8

<sup>21</sup> L'ASFC demandera un report de fonds pour 2026-2027.

| ETP par division                                        | 2018-19             | 2019-20             | 2020-21             | 2021-22             | 2022-23             | 2023-24             | 2024-25             |
|---------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Bureau du directeur général (BDG)                       | 2,49                | 2,68 <sup>22</sup>  | 1,97 <sup>22</sup>  | 1,88                | 1,89                | 1,81                | 1,86                |
| Division des services analytiques et judiciaires (DSAJ) | 44,43 <sup>23</sup> | 52,97 <sup>23</sup> | 54,04 <sup>23</sup> | 57,09               | 55,75               | 58,85               | 58,75               |
| Division de la technologie frontalière (DTF)            | 46,81               | 46,23 <sup>24</sup> | 32,31 <sup>24</sup> | 46,56 <sup>24</sup> | 53,86 <sup>24</sup> | 56,21               | 53,98               |
| Division du soutien et des opérations (DSO)             | 26,69               | 29,05 <sup>25</sup> | 21,86 <sup>25</sup> | 23,83               | 26,57               | 26,40 <sup>26</sup> | 18,93 <sup>26</sup> |
| <b>Total<sup>27</sup></b>                               | <b>120,41</b>       | <b>130,92</b>       | <b>110,17</b>       | <b>129,36</b>       | <b>138,08</b>       | <b>143,27</b>       | <b>133,52</b>       |

Source: ETP du STR par centre de coûts; chiffres fournis par les CGF de la DGFGO. Données sources maximales.

Le modèle de financement du programme comprend des services qui recouvrent leurs coûts et un financement pour soutenir l'ARC. Le STR est parfois sollicité pour fournir des services ponctuels afin de soutenir d'autres organisations fédérales et provinciales selon le principe du recouvrement des coûts. En tant que seules unités de ce type au Canada, les unités d'IFJ et d'EJD sont le plus souvent sollicitées pour fournir de tels services.

Lorsque l'ASFC a été créée en 2004, un PE entre l'ASFC et l'ARC a été rédigé, selon lequel l'ASFC fournirait des services d'analyse à l'ARC à la suite de la séparation des deux organisations. Ces services sont financés par le financement permanent du budget de services votés du programme au lieu du recouvrement des coûts. Cela dit, un PE mis à jour a été rédigé, mais n'a pas été approuvé par l'ASFC et l'ARC. Il est essentiel de conclure ce PE pour garantir une bonne gouvernance et l'harmonisation des services de STR avec la capacité opérationnelle et les modalités de son entente avec l'ARC.

**Tableau 9**

<sup>22</sup> Le BDG comprend un DG et un administrateur. Aucun poste de conseiller n'existe dans le BDG. L'augmentation des ETP en 2018-2019 et 2019-2020 est liée aux postes intérimaires et aux paiements résiduels d'autres employés qui ont été comptabilisés sous le BDG.

<sup>23</sup> Les augmentations d'ETP entre 2018-2019 et 2020-2021 sont liées à la légalisation du cannabis et à la réponse à la crise des opioïdes.

<sup>24</sup> En 2020-2021, une nouvelle harmonisation de la DGIST a déplacé l'équipe d'analytique avancée (mathématiciens) au Bureau du dirigeant principal des données. De plus, la Direction de la technologie et de l'innovation frontalières a été créée au sein de la DGIST (et non dans la DSI) pour explorer et créer des innovations pour les points d'entrée. Un total de 10 ETP ont été perdus dans la DSI. Par la suite, des laboratoires satellites régionaux ont été ajoutés, entraînant une augmentation des ETP.

<sup>25</sup> Les fluctuations dans la DSO au cours de cette période concernent des départs quittant la direction pour d'autres possibilités. L'équipe administrative du programme comptait 10 personnes à l'époque et a perdu 5 personnes.

<sup>26</sup> En 2024-2025, le programme n'a pas pu recueillir 710 268 \$ (y compris 140 000 \$ pour un transfert ponctuel pour Laboratoires Canada du responsable du centre de l'ACIA) en raison de la prorogation et de l'annulation de tous les transferts prévus dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses. Le financement n'a jamais été réaffecté et a été perdu de façon permanente.

<sup>27</sup> Comprend les heures supplémentaires, qui sont principalement destinées à la fourniture d'un soutien en tout temps au Réseau de détection de rayonnement (RDR) du STR, ainsi qu'à l'entretien in-situ et à la configuration des technologies frontalières et des installations radio.

| Recouvrement des coûts                | 2019-20    | 2020-21    | 2021-22    | 2022-23    | 2023-24      | 2024-25                 |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------------------|
| Recouvrements totaux des coûts du STR | 660 876 \$ | 613 330 \$ | 465 325 \$ | 578 633 \$ | 1 005 591 \$ | 48 852 \$ <sup>28</sup> |

Source: ETP du STR par centre de coûts; chiffres fournis par les CGF de la DGFGO. Données sources maximales.

Le soutien de l'ASFC à l'initiative Laboratoires Canada est confronté à des pressions sur les ressources. L'ASFC n'a pas reçu de financement de la part de SPAC pour soutenir Laboratoires Canada, et tous les coûts liés à la planification et à la coordination ont dû être absorbés jusqu'à présent, l'Agence fournissant des ETP en nature. Un financement unique sera nécessaire pour déplacer et réétalonner l'équipement de STR vers le nouveau site des sciences de la sécurité régionale une fois prêt (prévu pour 2031). De plus, un écart de financement opérationnel a été soulevé pour le déménagement éventuel vers une installation plus grande, car le financement opérationnel est accordé en fonction d'une superficie fixe.

**Constatation 16 (Thème 3 : Efficience et durabilité) :** Bien que le taux de maintien en poste des employés ait été élevé pendant la période évaluée, un plan de relève pourrait réduire le risque de perte de connaissances spécialisées au sein de l'organisation et renforcer sa capacité à recruter et à perfectionner les talents selon les besoins.

Il existe certains défis en matière de recrutement. L'évaluation de 2019 a révélé que le programme fait face à des défis pour recruter des professionnels hautement spécialisés, et les informateurs clés ont indiqué que cela continue d'être le cas. De toute la dotation de 2023 à 2025, 87 % a abouti à la nomination de candidats internes.

Le programme pourrait souhaiter collaborer avec ses partenaires scientifiques gouvernementaux pour trouver des moyens de rationaliser les processus de recrutement, d'élargir les bassins de talents et d'explorer des approches de recrutement communes ou coordonnées afin de mieux répondre aux besoins en personnel.

Le programme a un taux de maintien en poste élevé, mais un plan de relève est nécessaire. Le taux de maintien en poste du personnel spécialisé demeure élevé, avec un taux de roulement moyen de 4,5 % au cours des quatre dernières années, 2021-2025 (en comparaison, celui de la DGIST était de 8,6 % pendant cette période).

La planification de la relève n'a pas suivi le rythme des récentes retraites et 22 % du personnel du STR est admissible à la retraite sans pénalité financière dans les cinq prochaines années. Le programme utilise fréquemment des nominations à long terme ou des nominations intérimaires par rotation et des rotations entre différentes divisions, ce qui risque de toucher la continuité dans les groupes où il y a un certain nombre de nominations temporaires. Cette approche a également le potentiel d'introduire un biais involontaire dans les possibilités intérimaires et celles qui ne sont pas annoncées. Une planification de la relève plus structurée renforcerait la gestion des talents et soutiendrait les efforts pour maintenir une main-d'œuvre représentative et diversifiée.

<sup>28</sup> En 2024-2025, le programme n'a pas pu recueillir 710 268 \$ (y compris 140 000 \$ pour un transfert ponctuel pour Laboratoires Canada du responsable du centre de l'ACIA) en raison de la prorogation et de l'annulation de tous les transferts prévus dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses. Le financement n'a jamais été réaffecté et a été perdu de façon permanente.

La classification et les niveaux de rémunération peuvent poser des problèmes de recrutement et de maintien en poste. Le programme compte plus de 130 ETP non-cadres occupant des postes dans 11 catégories professionnelles différentes, ce qui pourrait créer une charge administrative pour les gestionnaires et limiter la gestion des talents des employés dans des catégories professionnelles moins fréquemment utilisées, par exemple, CR, SE-RES, GT. La rationalisation de ces éléments pourrait simplifier la planification de la main-d'œuvre du programme.

Des rôles similaires dans des organisations comparables peuvent être classés différemment que dans le STR. Alors que le programme se prépare au déploiement de Laboratoires Canada, il pourrait être utile de collaborer avec des partenaires à un exercice d'harmonisation des références ou de classification pour soutenir la préparation de la main-d'œuvre et la cohérence entre les laboratoires gouvernementaux ainsi que les rôles en sciences et en ingénierie.

Élaborer un plan de relève structuré aiderait à garantir la continuité dans les domaines spécialisés où l'expertise se trouve actuellement auprès d'un petit nombre de membres expérimentés du personnel. Cela pourrait faciliter la rationalisation du recrutement, l'officialisation des parcours de perfectionnement et la mise en œuvre des pratiques structurées de transfert de connaissances pour garantir que l'expertise spécialisée soit constamment maintenue.

Femmes dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM). Établi en 2019, le réseau Femmes au sein de la DGIST de l'Agence est un groupe de ressources pour les employés qui vise à autonomiser les femmes dans les domaines de la STIM en promouvant leur perfectionnement professionnel, en plaidant pour l'égalité des sexes et en fournissant un forum de discussion. Les commentaires des membres ont souligné qu'il y a un manque de parrainage et de programmes de perfectionnement professionnel pour les femmes dans les domaines de la STIM.

En 2025, 42,3 % des employés de la Direction des sciences et de l'ingénierie étaient des femmes. Cette proportion est à la baisse par rapport à 47,5 % en 2021-2022, bien que le pourcentage global reste proche de la disponibilité de la main d'oeuvre. Cela dit, il convient de noter que les taux de disponibilité de la main-d'œuvre ne représentent pas des groupes de classification particuliers et que le programme pourrait rencontrer des difficultés à recruter parmi un bassin plus restreint de candidates féminines. Néanmoins, le programme pourrait envisager la façon dont il peut garantir la représentation des femmes dans les rôles de leadership de la direction, y compris en envisageant des possibilités de mentorat et de parrainage pour soutenir les femmes occupant des postes dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM). Appliquer une perspective d'équité, de diversité et d'inclusion aux plans de succession et de gestion des talents pourrait garantir la prise en compte de la représentation afin de maintenir la représentativité de la main-d'œuvre à long terme.

Des programmes de perfectionnement professionnel officiels peuvent être nécessaires pour gérer efficacement le talent spécialisé requis pour faire avancer le Programme de STR. Les effectifs spécialisés ont souvent des besoins distincts en matière de perfectionnement professionnel, p.ex. la formation et le maintien des certifications. La politique d'intégrité scientifique de l'Agence élabore des attentes en matière de perfectionnement professionnel, notamment l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de mentorat en matière d'intégrité scientifique. Le Programme de STR a aussi des « cadres de gestion du perfectionnement professionnel » officiels pour soutenir le perfectionnement et l'avancement des employés à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience et de l'expertise, comme par l'entremise de promotions non annoncées pour les

chimistes des niveaux CH-02 à CH-03. Bien que les informateurs clés du programme estiment que ces approches officieuses ont amélioré le maintien en poste, il ne s'agit pas de programmes de perfectionnement professionnel officiels au niveau de l'Agence.

En comparaison, la DGIST dispose de plusieurs programmes de perfectionnement professionnel officiels pour les spécialistes en TI, tels que le Programme de perfectionnement des professionnelles et des professionnels en TI, le Programme de gestion des talents en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et le Programme d'apprentissage en TI pour les personnes autochtones. Ces programmes appuient la gestion des talents et reflètent les efforts déployés pour garantir une main-d'œuvre représentative et diversifiée. Le Programme de STR pourrait envisager d'officialiser ses cadres de perfectionnement professionnel et d'ajouter une perspective d'équité, de diversité et d'inclusion (ce qui soutiendrait également les femmes en STIM de l'Agence).

## Annexe A : Sigles et acronymes

|          |                                                                                                               |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AC       | Administration centrale                                                                                       |
| ACCELC   | Association des chimistes chargée d'enquêter sur les laboratoires clandestins                                 |
| ACIA     | Agence canadienne d'inspection des aliments                                                                   |
| ACS Plus | Analyse comparative entre les sexes Plus                                                                      |
| AEADS    | Aire d'échantillonnage et d'analyse désignée sécuritaire (voir aussi laboratoires satellites régionaux [LSR]) |
| AEDS     | Aire d'examen désignée sécuritaire                                                                            |
| AQ       | Assurance de la qualité                                                                                       |
| ARC      | Agence du revenu du Canada                                                                                    |
| ASF      | Agent des services frontaliers                                                                                |
| ASFC     | Agence des services frontaliers du Canada                                                                     |
| ATC      | Alcool, tabac et cannabis                                                                                     |
| BPR      | Bureau de première responsabilité                                                                             |
| CE       | Comité exécutif                                                                                               |
| CMR      | Cadre ministériel des résultats                                                                               |
| COMET    | Camions opérationnels de matériel d'examen tactique                                                           |
| DGFGO    | Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle                                            |
| DGIST    | Direction générale de l'information, des sciences et de la technologie                                        |
| DGREL    | Direction générale du renseignement et de l'exécution de la loi                                               |
| DGSCEC   | Direction générale du secteur commercial et des échanges commerciaux                                          |
| DGV      | Direction générale des voyageurs                                                                              |
| DP       | Demande de proposition                                                                                        |
| DSAJ     | Division des services analytiques et judiciaires                                                              |
| DSI      | Direction des sciences et de l'ingénierie                                                                     |
| DSO      | Division du soutien et des opérations                                                                         |
| DTF      | Division de la technologie frontalière                                                                        |
| EDI      | Équité, diversité et inclusion                                                                                |
| EED      | Examen exhaustif des dépenses                                                                                 |
| EJD      | Examen judiciaire de documents                                                                                |
| ETP      | Équivalent temps plein                                                                                        |
| F et E   | Fonctionnement et entretien                                                                                   |

|              |                                                                            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------|
| GC           | Gouvernement du Canada                                                     |
| GRC          | Gendarmerie royale du Canada                                               |
| GTEIFJ       | Groupe de travail des experts en identification faciale judiciaire         |
| HCVM         | Unité mobile Heimann Cargo Vision                                          |
| IFJ          | Identification faciale judiciaire                                          |
| IGE          | Imagerie à grande échelle                                                  |
| ILVAFG       | Initiative de lutte contre la violence liée aux armes à feu et aux gangs   |
| IPE          | Imagerie à petite échelle                                                  |
| IRC          | Indicateur de rendement clé                                                |
| ISO          | Organisation internationale de normalisation                               |
| LSR          | Laboratoire satellite régional                                             |
| MDN          | Ministère de la Défense nationale                                          |
| MGF          | Modèle de gestion fonctionnelle                                            |
| OMD          | Organisation mondiale des douanes                                          |
| PAC          | Région du Pacifique                                                        |
| PAGR         | Division de la planification, de l'analyse et de la gestion des ressources |
| PAI          | Plan d'activités intégré                                                   |
| PC           | Postes Canada                                                              |
| PDE          | Point d'entrée                                                             |
| PDRA         | Projet de déploiement radio accéléré                                       |
| PE           | Protocole d'entente                                                        |
| PIR          | Profil d'information sur le rendement                                      |
| PNE          | Procédure normale d'exploitation                                           |
| QUE          | Région du Québec                                                           |
| R et D (R-D) | Recherche et développement                                                 |
| RACI         | Responsable, Agent comptable, Consulté et Informé                          |
| RDDC         | Recherche et développement pour la défense Canada                          |
| RDG          | Recentrage des dépenses gouvernementales                                   |
| RGT          | Région du Grand Toronto                                                    |
| RH           | Ressources humaines                                                        |
| RNO          | Région du nord de l'Ontario                                                |
| RPAD         | Réponse et plan d'action de la direction                                   |
| RPV          | Réseau privé virtuel                                                       |
| RSS          | Réglementation et de science de la sécurité                                |
| SA           | Secteurs d'activité                                                        |
| SC           | Santé Canada                                                               |
| SGQ          | Système de gestion de la qualité                                           |
| SHT          | Substances hautement toxiques                                              |
| SIED         | Système intégré d'exécution des douanes                                    |
| SPAC         | Services publics et Approvisionnement Canada                               |
| STR          | Soutien technologique régional                                             |
| STTD         | Soutien sur le terrain pour la technologie de détection                    |
| TD           | Technologie de détection                                                   |
| TVCF         | Télévision en circuit fermé                                                |
| USCBP        | Service des douanes et de la protection des frontières des États-Unis      |
| VTG          | Véhicule téléguidé                                                         |

## Annexe B: Modèle logique du programme de STR pendant la période visée par l'évaluation

**Mandat de l'ASFC :** L'Agence a la responsabilité de fournir des services frontaliers intégrés à l'appui des priorités liées à la sécurité nationale et à la sécurité publique et de faciliter la libre circulation des personnes et des marchandises, y compris les animaux et les végétaux, qui respectent toutes les exigences de la législation frontalière.

**Responsabilités essentielles :** Gestion des frontières

### Résultats à l'échelle du programme :

- Ultimes

L'ASFC et d'autres ministères gouvernementaux exploitent efficacement les solutions et les services scientifiques, technologiques et d'ingénierie afin de faciliter les échanges commerciaux légitimes et sans entrave, la production de recettes et les voyages, tout en préservant l'intégrité des frontières.

  - **IRC 13 :** Les intervenants interrogés sont « satisfaits » et « très satisfaits » des services des sciences et de l'ingénierie. Question : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de cet aspect de notre service/produit? – Est-ce que les conseils, les analyses et les services obtenus dans le cadre du Programme ont facilité le commerce légitime, la génération de revenus et les voyages sans entrave tout en préservant l'intégrité de la frontière?
- Intermédiaires
  - Les services opérationnels et les autres ministères exploitent efficacement les outils scientifiques, technologiques et d'ingénierie ainsi que les analyses fondées sur des données probantes.
    - **IRC 11 :** Les intervenants interrogés sont « satisfaits » et « très satisfaits » des services des sciences et de l'ingénierie. Question : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de cet aspect de notre service/produit? La capacité du client d'exploiter efficacement les outils scientifiques, technologiques et d'ingénierie ainsi que les analyses fondées sur des données probantes.
  - L'ASFC met à l'essai de nouvelles solutions technologiques pour répondre à l'évolution des menaces et des défis commerciaux liés à la gestion des frontières.
    - **IRC 12 :** Les intervenants interrogés sont « satisfaits » et « très satisfaits » des services des sciences et de l'ingénierie. Question : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de cet aspect de notre service/produit? – Est-ce que les renseignements et les données obtenus dans le cadre du projet pilote **vous ont permis de prendre des décisions** sur la technologie ou le produit évalué?
- Immédiats
  - Les services opérationnels et les autres ministères disposent d'analyses et de données probantes leur permettant de prendre des décisions techniques précises de manière objective et en temps opportun.
    - **IRC 1\* :** Pourcentage des échantillons analytiques et judiciaires traités dans les délais
    - **IRC 2\* :** Nombre d'échantillons analytiques et judiciaires traités.
    - **IRC 3\* :** Pourcentage de l'examen de compétence réussi.

- Les services opérationnels s'appuient sur les outils dont ils disposent pour prendre des décisions fondées sur des données probantes.
  - **IRC 4\*** : Disponibilité opérationnelle de la technologie de détection déployée (à l'exception des outils liés à la santé et à la sécurité).
  - **IRC 5** : Pourcentage de fois où les Services opérationnels utilisent des outils pendant un examen, une enquête ou une mesure d'exécution de la loi.
  - **IRC 6** : Capacité des points d'entrée à enquêter sur les menaces (les intervenants interrogés sont « satisfaits » et « très satisfaits » des services des sciences et de l'ingénierie). Question : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'équipement de technologie de détection fourni pour prendre des décisions fondées sur des preuves?
- Les services opérationnels utilisent les outils dont ils disposent pour assurer la sécurité des ASF, des clients et du public.
  - **IRC 7\*** : Disponibilité opérationnelle des outils liés à la santé et à la sécurité.
  - **IRC 8\*** : Les solutions répondent aux besoins des intervenants (les intervenants interrogés sont « satisfaits » et « très satisfaits » des services des sciences et de l'ingénierie). Question : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de cet aspect de notre service/produit? - J'ai reçu des solutions adaptées à mes besoins.
- L'ASFC évalue les technologies et les solutions émergentes et innovantes afin de répondre aux nouvelles menaces et aux nouveaux défis commerciaux.
  - **IRC 9** : Les services et les produits répondent aux besoins organisationnels (les intervenants interrogés sont « satisfaits » et « très satisfaits » des services des sciences et de l'ingénierie). Question : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de cet aspect de notre service/produit? - Le niveau de technologie fourni pour répondre à vos besoins opérationnels
  - **IRC 10** : Pourcentage du budget de STR (services votés, fonds de contrôle et autres) consacré à la R et D

**Extrants :**

- Rapports analytiques et judiciaires qui soutiennent la prise de décision fondée sur des données probantes dans le cadre des lois relatives au programme.
- Témoignages d'experts à l'appui des rapports, des avis et des conseils
- Avis et conseils d'experts.

**Activités :**

- Effectuer des analyses analytiques et judiciaires, y compris la détection de contrebande présumée, de documents, d'images, de marchandises commerciales, d'instruments d'accise, et de radiations à l'appui des lois relatives au programme et de la santé et de la sécurité des ASF
- Fournir une expertise scientifique et technique, des conseils et une formation
- Élaborer et maintenir les capacités de laboratoire et l'accréditation ISO/IEC 17025 afin de fournir des services fiables.

**Piliers :** Services analytiques et judiciaires

**Extrants :**

- Technologies et outils frontaliers déployés efficaces et bien entretenus (p. ex. rayons X, portiques de détection des radiations, radios bidirectionnelles, etc.)
- Avis et conseils d'experts
- Collecte de données sur le rendement social afin de mesurer les répercussions sociales des technologies et des outils déployés.

**Activités :**

- Appuyer l'Agence à titre de responsable technique à l'égard des technologies et outils de détection en vertu du Cadre de gestion du cycle de vie (p. ex. collecte des exigences techniques, spécifications techniques, configuration, intégration, soutien en service, élimination)
- Renforcer la sécurité des ASF et des citoyens canadiens en gérant les portiques de détection des rayonnements et les décisions relatives aux alertes de l'ASFC
- Contribuer à assurer la sécurité des ASF en fournissant des spécifications de télévision en circuit fermé, des outils d'inspection, des postes P25 et des dosimètres individuels.

**Piliers :** État de préparation opérationnelle et gestion du cycle de vie de l'équipement

**Extrants :**

- Solutions scientifiques, techniques et d'ingénierie pour relever les défis commerciaux (p. ex. détection améliorée des menaces, aire d'échantillonnage et d'analyse désignée sécuritaire)
- Avis et conseils d'experts.

**Activités :**

- Rechercher, mettre à l'essai, évaluer et recommander des technologies et des outils frontaliers
- Élaborer des prototypes et des projets pilotes, et mettre en œuvre des solutions scientifiques et techniques efficaces
- Fournir à l'Agence des informations à la fine pointe de la science, de la technologie et de l'ingénierie en effectuant de la recherche appliquée et pure afin de faire progresser la sécurité des frontières canadiennes.

**Piliers :** Recherche et solutions en matière de technologie frontalière

\* IRC dont ont rend actuellement compte publiquement

## Annexe C : Contexte de l'évaluation — Méthodologie

Les données probantes de l'évaluation ont été recueillies à l'aide de plusieurs méthodes. Afin d'accroître la fiabilité des constatations et des recommandations de l'évaluation et de réduire au minimum les limites d'une seule méthode, les données probantes ont été triangulées entre de nombreuses sources.

**Entrevues avec des informateurs clés :** Afin de recueillir les perceptions sur le programme, 17 entrevues ont été menées auprès de 35 informateurs clés. Parmi ceux-ci figuraient des informateurs clés de l'ASFC (y compris de la DGIST, de la DGSCEC et des régions du Pacifique, du Québec et du Grand Toronto), de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) et de SPAC.

**Examen des données relatives au rendement, à l'administration et aux finances :** La documentation, les données financières et les données sur le rendement du programme ont été examinées afin d'évaluer les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés et de se pencher sur les modèles opérationnels du programme pour en déterminer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et la durabilité, notamment :

- la documentation du programme (politiques, procédures, outils de suivi, rapports, etc.);
- les données sur les dépenses et les ressources tirées du Modèle d'analytique et de prévision des coûts (MAPC) et MAX;
- les données sur le rendement du programme et la production de rapports (IRC)

**Autres données, documentation et littérature :**

- Documents stratégiques ou établissant les priorités, p. ex., les ententes au niveau fédéral, de l'ASFC ou de la direction générale, comme les PE et les contrats.
- Sondages récents, p. ex., sondage de la DGSCEC sur la technologie de détection (2025) (n=534); sondage du STR sur l'analyse comparative entre les sexes Plus (2024); sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
- Examens, évaluations, vérifications et études connexes (ASFC et autres ministères).
- Documents publics tels que des articles dans les médias, des rapports de recherche, des sites Web de partenaires B5

**Visites sur place :**

- Laboratoires de l'ASFC (AC)
- Centre du fret aérien d'Ottawa (RNO)
- Laboratoire satellite régional (Québec)
- Inspection maritime et ferroviaire (Québec)

**Études de cas :** Trois secteurs du programme ont été choisis pour un examen ciblé afin d'évaluer les répercussions du programme :

- Laboratoires satellites régionaux
- Partenariat avec la GRC pour accéder à la fourgonnette de rétrodiffusions
- Préparation au déménagement au centre de la Science réglementaire et des Sciences pour la sécurité de Laboratoires Canada.

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

## RECOMMANDATION 1

*Pour améliorer l'orientation stratégique et fournir de la clarté relativement au programme, le vice-président de la DGIST devrait élaborer un plan stratégique pour le programme en conformité avec la Politique sur l'intégrité scientifique de l'Agence, soutenu par la documentation des politiques, des processus, des services et des obligations redditionnelles. Ce plan devrait également tenir compte de la structure organisationnelle et de l'efficacité du modèle opérationnel, ainsi que de la durabilité du programme.*

### Réponse de la direction

*Le vice-président de la DGIST est d'accord avec la recommandation et collaborera avec la DGSCEC, la DGREL et la Direction générale des voyageurs afin d'établir une stratégie quinquennale en matière de sciences et d'ingénierie (S et I) et d'élaborer un plan opérationnel S et I approuvé par le CGISA. Ce plan sera mis à jour annuellement et annexé au plan intégré des activités annuel de la Direction générale. En consultation avec les régions, l'Agence du revenu du Canada (ARC) et les autres intervenants de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), le plan S et I établira, annuellement dans le cadre du processus du plan intégré des activités, une offre de services et des niveaux de service, optimisés en fonction des capacités et des besoins opérationnels.*

| Plan d'action de la direction                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Date d'achèvement                      | Responsable                               | Soutien     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|
| <p>1.1 : Élaborer un énoncé de vision pour le programme Sciences et ingénierie (S et I) qui explique comment les sciences et l'ingénierie pourraient contribuer aux opérations de l'ASFC à l'avenir.</p> <p>1.1.1 Élaborer une stratégie quinquennale de l'ASFC en matière de sciences et d'ingénierie, fondée sur l'énoncé de vision S et I, qui décrit comment améliorer l'intégration aux opérations de l'ASFC et comment le tout permet de contribuer aux priorités pangouvernementales.</p> | <p>Avril 2026</p> <p>Décembre 2026</p> | <p>DGIST<br/>(Sciences et ingénierie)</p> | <p>s.o.</p> |
| <p>1.2 Élaborer un plan opérationnel S et I 2026-2027, en consultation avec les principaux intervenants de l'Agence et d'autres ministères, qui décrit : les principales activités du programme; les niveaux de service établis; les principaux intervenants et les besoins en ressources.</p> <p>1.2.1 Élaborer un rapport opérationnel 2026-2027 résumant les réalisations et le rendement par rapport au plan.</p>                                                                            | <p>Août 2026</p> <p>Juin 2027</p>      | <p>DGIST<br/>(Sciences et ingénierie)</p> | <p>s.o.</p> |
| <p>1.3 Créer une annexe au plan intégré des activités de la DGIST, pour présenter annuellement le plan opérationnel S et I.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Mai 2027</p>                        | <p>DGIST<br/>(Sciences et ingénierie)</p> | <p>s.o.</p> |

## RECOMMANDATION 2

*Pour améliorer le soutien offert par le Programme à l'Agence et clarifier les principales responsabilités du programme, le vice-président de la DGIST, en collaboration avec les intervenants concernés de l'ASFC, devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour communiquer le nom du programme, les services offerts et les responsabilités au sein de l'Agence, y compris son rôle d'autorité fonctionnelle en ce qui concerne la Politique sur l'intégrité scientifique de l'Agence. La stratégie devrait inclure les services offerts et les normes de service, ainsi que les domaines interfonctionnels et les domaines où une confusion avec d'autres fonctions de l'Agence est possible.*

### Réponse de la direction

Le vice-président de la DGIST est d'accord avec cette recommandation et élaborera du matériel promotionnel et un plan de communication afin de mieux faire connaître les sciences et l'ingénierie dans les opérations de l'ASFC, les rôles et les responsabilités liés aux activités de première ligne, les pouvoirs fonctionnels et la Politique sur l'intégrité scientifique (PIS) de l'Agence. Les responsables du programme S et I créeront également un tableau de bord permettant aux principaux intervenants de suivre, en temps quasi réel, l'état des demandes de service et le rendement par rapport aux normes établies.

| Plan d'action de la direction                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Date d'achèvement | Responsable                       | Soutien                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 2.1 Promouvoir les 140 ans d'histoire de la science au service des douanes canadiennes, diffuser l'information au sein de l'Agence sur le nouveau nom du programme et mettre en lumière les activités du laboratoire actuel des sciences et de l'ingénierie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Décembre 2026     | DGIST<br>(Sciences et ingénierie) | Direction générale des communications |
| 2.2 Procéder à un examen des rôles et responsabilités du programme, en collaboration avec les intervenants de l'Agence, en ce qui concerne les activités de soutien de première ligne (p. ex., technologies de détection, substances hautement toxiques, radio), dans le contexte de la gouvernance et des politiques existantes.<br><br>2.2.1 Élaborer ou mettre à jour les documents en conséquence, à la lumière de cet examen.                                                                                                                                                      | Mars 2027         | DGIST<br>(Sciences et ingénierie) | s.o.                                  |
| 2.3 Élaborer, en consultation avec la Direction générale des communications, un plan de communication et de marketing pour promouvoir le programme S et I, notamment en précisant les pouvoirs, les rôles et les responsabilités, ainsi que les modalités d'admission.<br><br>2.3.1 Créer un tableau de bord destiné aux clients, affichant l'état du service en temps quasi réel et les normes de service. Consulter les Communications de l'Agence au sujet de la possibilité, lors des activités de mobilisation des intervenants du programme S et I, de faire connaître cet outil. | Décembre 2027     | DGIST<br>(Sciences et ingénierie) | Direction générale des communications |

### RECOMMANDATION 3

*Le vice-président de la DGIST, en collaboration avec les intervenants concernés de l'ASFC et la Division de la planification, des risques et des résultats organisationnels, devrait mettre à jour le PRP pour s'assurer que les IRC sont pertinents pour l'ensemble des services offerts par le programme et sont tous soutenus par une collecte de données et une reddition de comptes régulières; que les exigences de mesure du rendement de l'Agence en vertu de sa Politique sur l'intégrité scientifique sont respectées; et que la responsabilité connexe de collecte de données et de reddition de comptes est assignée et documentée.*

#### Réponse de la direction

Le vice-président de la DGIST est d'accord avec cette recommandation et collaborera avec la DGFGO et les principaux intervenants afin de mettre à jour le PRP et les IRC du programme S et I afin qu'ils reflètent les trois piliers des services rendus, les récentes directives du CT et les exigences de la PIS. Le programme S et I permettra de démontrer à la DGSEEC et aux autres intervenants l'intérêt de la production automatisée de rapports opérationnels en mettant à l'essai la collecte de données directement à partir des systèmes déployés.

| Plan d'action de la direction                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Date d'achèvement | Responsable                       | Soutien |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|---------|
| 3.1 Mettre à jour le profil de renseignements sur le programme S et I (PRP) en mettant l'accent sur les résultats immédiats et les indicateurs de rendement clés (IRC) révisés, en fonction des normes de service et des nouveaux défis frontaliers, et en assurant que des données soient disponibles pour chaque IRC et que toutes les principales activités du programme soient couvertes.<br><br>3.1.1 Documenter les responsabilités et la fréquence concernant la collecte et la communication des résultats relatifs aux IRC du programme S et I. | Octobre 2026      | DGIST<br>(Sciences et ingénierie) | s.o.    |
| 3.2 Les responsables du programme S et I passeront en revue les exigences en matière de mesure du rendement énoncées dans la Politique sur l'intégrité scientifique (PIS) de l'ASFC et établiront un plan de surveillance afin d'évaluer dans quelle mesure les objectifs sont atteints.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Juillet 2027      | DGIST<br>(Sciences et ingénierie) | s.o.    |
| 3.3 Les responsables du programme S et I mettront à l'essai la production automatique de rapports d'utilisation à partir des technologies déployées (p. ex., via le réseau technologique frontalier) afin de réduire le nombre de rapports manuels et d'améliorer l'intégrité des données dans les mesures du rendement.                                                                                                                                                                                                                                 | Mars 2027         | DGIST<br>(Sciences et ingénierie) | s.o.    |

#### RECOMMANDATION 4

*À l'appui d'une solide gestion de programme, le vice-président de la DGIST devrait élaborer une stratégie des ressources du programme qui accorde la priorité aux activités et aligne les ressources sur la prestation de services, la recherche et le développement ainsi que les activités de gestion et d'administration de programme. Cette stratégie devrait également tenir compte de la planification de la relève, de la gestion des talents et du transfert de connaissances dans le cadre du programme et appliquer une approche axée sur l'équité, la diversité et l'inclusion aux activités connexes prévues.*

#### Réponse de la direction

Le vice-président de la DGIST est d'accord avec la recommandation et élaborera un plan de relève pour les postes de direction et renforcera les mesures de soutien à la carrière afin de gérer le personnel spécialisé du programme. Les responsables de la S et I collaboreront avec les RH et la DGFGO pour s'assurer que les stratégies de dotation en personnel et les cadres d'avancement professionnel tiennent compte de l'EDI (équité, diversité et inclusion) ainsi que du perfectionnement et du maintien en poste des experts techniques.

| Plan d'action de la direction                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Date d'achèvement | Responsable                       | Soutien |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|---------|
| 4.1 Les responsables du programme S et I élaboreront un plan de relève pour tous les postes de direction (p. ex., EX moins 2 et plus), portant notamment sur les lacunes ou les besoins de formation pour assurer la continuité des activités en cas de départ.                                                                                                                         | Octobre 2026      | DGIST<br>(Sciences et ingénierie) | s.o.    |
| 4.2 Le programme S et I renforcera les mesures de soutien à la carrière des employés, notamment : les cadres d'avancement professionnel, les programmes de formation et de mentorat, et les stratégies de dotation en personnel, en créant des voies pour développer et reconnaître l'expertise technique et en intégrant les aspects liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion. | Mars 2028         | DGIST<br>(Sciences et ingénierie) | s.o.    |