

Vérification de la sécurité matérielle

Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes
Mars 2026

Remarque : [caviardé] indique que des renseignements de nature délicate ont été supprimés en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Table des matières

- Introduction
- À propos de la vérification
- Importance de la vérification
- Énoncé de conformité
- Conclusion de la vérification
- Résumé des recommandations
- Réponse de la direction
- Constatations de la vérification
 - Gestion des risques liés à la sécurité matérielle
 - Gouvernance de la sécurité matérielle
 - Contrôles de la sécurité matérielle
 - Mesure du rendement et rapports
- Annexe A : Critères de vérification
- Annexe B : Installations sélectionnées
- Annexe C : Sommaire des visites sur place
- Annexe D : Acronymes

Introduction

Le gouvernement du Canada (GC) protège son personnel, ses renseignements et ses biens grâce à un cadre de sécurité complet régi par la *Politique sur la sécurité du gouvernement* de 2019 du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et la *Directive sur la gestion de la sécurité* qui l'accompagne. La politique définit huit contrôles de sécurité clés, dont l'un est la sécurité matérielle. La sécurité matérielle désigne les mesures mises en œuvre pour protéger les personnes, les propriétés et les biens physiques contre les menaces physiques.

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC ou l'Agence) joue un rôle essentiel dans la sécurité et la prospérité du Canada en gérant la circulation des personnes et des marchandises à la frontière. Par exemple, entre 2023 et 2024, l'Agence a contrôlé plus de 89 millions de voyageurs et plus de 25 millions d'expéditions commerciales¹. Pour s'acquitter efficacement de son mandat crucial, l'ASFC doit maintenir

¹ [Rapport sur les résultats ministériels de l'Agence des services frontaliers du Canada pour 2023 à 2024 en un coup d'œil](#)

un environnement opérationnel sûr et sécurisé dans lequel son personnel, ses installations, ses renseignements et ses biens sont protégés contre les menaces et les vulnérabilités en matière de sécurité.

Conformément à la *Politique sur la sécurité du gouvernement*, l'ASFC doit établir une gouvernance de sécurité incluant les responsabilités relatives aux contrôles de sécurité et les autorités responsables des décisions de gestion des risques de sécurité tout en identifiant les exigences de gestion de la sécurité pour tous les programmes et services.

À l'ASFC, ces responsabilités et obligations sont définies dans le *Cadre de gestion du programme de sécurité* et dans la *Politique sur la sécurité matérielle* de 2024 et établit les rôles suivants :

- Le dirigeant principal de la sécurité, désigné par le président, est le responsable fonctionnel chargé de gérer le Programme de sécurité (qui comprend la fonction de sécurité matérielle) et de mettre en œuvre et d'assurer la gouvernance en matière de sécurité, ainsi que de superviser les activités de sécurité.
- Les spécialistes de la sécurité sont chargés de fournir des conseils à la direction et d'offrir des services de sécurité.
- La Direction des services nationaux de gestion des biens immobiliers et des locaux (DSNGBIL) et le Bureau des grands projets (BGP), au sein de la Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle (DGFGO), évalue le coût des exigences en matière de sécurité matérielle afin d'allouer des fonds et intègrent les considérations de sécurité tout au long du cycle de vie des installations et des biens. Les régions et les secteurs de programme sont chargés d'intégrer les considérations de sécurité dans leurs opérations respectives.
- Tous les employés sont tenus de respecter la politique de sécurité du gouvernement et les pratiques de sécurité ministérielles, notamment en protégeant les informations et les biens sous leur contrôle, qu'ils travaillent sur place ou à l'extérieur.

En plus de ce qui précède, l'ASFC doit collaborer avec des parties tierces qui possèdent et entretiennent certains des bâtiments qu'elle opère, en particulier ceux assujettis à l'article 6 de la *Loi sur les douanes*.

Programme de sécurité

Le Programme de sécurité au sein de la Direction de la sécurité et des normes professionnelles qui, à compter de 2024, est passé de la DGFGO à la nouvelle Direction générale des recours, des normes et de l'intégrité des programmes (DGRNIP). Le Programme de sécurité de l'ASFC comprend, entre autres, la fonction de contrôle de la sécurité matérielle. Les principales division liées à la sécurité matérielle sont ; la Division du programme de sécurité et de gestion des urgences, qui fournit des orientations stratégiques, des conceptions et des rapports, la Division des opérations en matière de sécurité, qui met en œuvre le Programme de sécurité et les activités liées à la sécurité matérielle comme la gestion des incidents et événements de sécurité. La Division de la sécurité des systèmes d'infrastructure , qui gère des technologies et les actifs telles que la vidéosurveillance (TVCF) et la Division d'intégrité professionnelle chargée d'enquêter sur les incidents de sécurité où une faute professionnelle d'un employé pourraient être impliquées.

À propos de la vérification

L'objectif de la vérification était d'évaluer si l'ASFC avait mis en œuvre des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques en matière de sécurité matérielle, conformément aux politiques pertinentes du GC, et ce, afin d'appuyer la protection de ses employés et de préserver ses biens et ses infrastructures.

Éléments inclus dans la portée de la vérification

La période visée par la vérification s'étendait du 1er avril 2022 au 30 septembre 2025 et cette dernière portait principalement sur la gouvernance et la surveillance de la sécurité matérielle, les contrôles et processus internes, tels que la gestion des risques, ainsi que le suivi et la communication des activités liées à la sécurité matérielle.

Éléments exclus de la portée de la vérification

- Les processus et pratiques liés aux sept autres contrôles de sécurité² énumérés dans la *Politique sur la sécurité* du gouvernement du Conseil du Trésor (CT), sauf lorsqu'ils recoupent directement les contrôles de sécurité matérielle (comme la sensibilisation et la formation liées à la sécurité matérielle pour les spécialistes de la sécurité).
- La gestion de la continuité des activités, bien qu'elle soutient le contrôle de la sécurité matérielle, est exclue, car elle fera prochainement l'objet d'une vérification interne indépendante.
- Stockage, transport, transmission et destruction sécurisés des renseignements sous forme matérielle; toutefois, le stockage sécurisé peut avoir été référé dans le cadre des visites des lieux.
- Contrôles de sécurité matérielle liés aux armes à feu de service et des biens ou devises saisis, car ces secteurs ont tous deux récemment fait l'objet d'une vérification.

Méthodologie de la vérification

- 300 + documents examinés;
- 75 + intervenants interrogés;
- 18 sites opérationnels visités en personne dans la région du Sud de l'Ontario (RSO), la région du Nord de l'Ontario (RNO), la région de la capitale nationale (RCN), la région du Pacifique (PAC) et la région du Québec (QUÉ).

Importance de la vérification

L'ASFC emploie environ 16 000³ personnes dans des centaines⁴ d'installations à travers le Canada et gère des milliards de dollars sous forme de renseignements et de biens⁵. Le fait de ne pas assurer adéquatement une sécurité matérielle peut avoir de graves conséquences, telles que des blessures ou

² Contrôle de sécurité, sécurité des technologies de l'information, continuité des activités, gestion de l'information, exigences de sécurité associées aux contrats et autres arrangements, gestion des incidents de sécurité, sensibilisation et formation en matière de sécurité.

³ [Rapport sur les résultats ministériels 2024-2025](#)

⁴ [L'Agence des services frontaliers du Canada signale trois évasions au centre de surveillance de l'immigration de Laval](#)

⁵ 2025, Plan de sécurité ministériel de l'ASFC

des décès, la perte ou la compromission de biens, des perturbations opérationnelles, des risques pour la sécurité nationale, des responsabilités juridiques et une érosion de la confiance du public.

Les entrées illicites sur les lieux et les accès non autorisés aux biens et aux renseignements sensibles ne sont que quelques unes des menaces auxquelles l'Agence est exposée. Ces menaces soulignent l'importance de maintenir un cadre de sécurité matérielle efficace et un programme de soutien connexe.

Une fonction de sécurité matérielle repose sur des éléments clés incluant : une gouvernance bien définie et efficace, un processus de gestion des risques robuste ainsi que des contrôles comme les procédures obligatoires de la sécurité matérielle du GC visant à atténuer les risques cernés. Ensemble, ces éléments constituent le fondement d'une fonction de la sécurité matérielle capable d'atteindre efficacement son objectif, qui est de protéger les personnes, les renseignements et les biens contre les menaces à la sécurité matérielle.

La vérification a été approuvée dans le cadre du Plan de vérification axé sur les risques de 2024 à 2025.

Énoncé de conformité

La mission de vérification est conforme à la *Politique sur l'audit interne* et à la *Directive sur l'audit interne* du Conseil du Trésor ainsi qu'aux *Normes internationales d'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes (IAI) conformément aux résultats du Programme d'amélioration et d'assurance de la qualité. Des éléments de preuve suffisants et appropriés ont été recueillis grâce à diverses procédures pour fournir le niveau d'assurance que procure une vérification. La fonction de vérification interne de l'Agence est indépendante, et les vérificateurs internes ont effectué leur travail avec objectivité, conformément aux *Normes internationales d'audit interne* de l'IAI.

Conclusion de la vérification

L'ASFC opère dans un environnement vaste et complexe, fournissant des services aux canadiens dans centaines de points d'entrée à travers le pays. L'évolution des menaces de sécurité, le vieillissement des infrastructures et la limitation des ressources figurent parmi les défis auxquels l'Agence est confrontée pour répondre à ses besoins en matière de sécurité matérielle.

Dans l'ensemble, L'ASFC a mis en œuvre des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques en matière de sécurité matérielle, et ce, conformément aux politiques pertinentes du GC. Toutefois, des lacunes dans la gestion des risques liés à la sécurité matérielle et dans la gouvernance afférente ont contribué à faire apparaître des faiblesses dans les contrôles de sécurité matérielle. Celles-ci comprennent notamment des évaluations de sécurité manquantes ou obsolètes pour un certain nombre d'installations, ainsi qu'un suivi limité des mesures de sécurité recommandées. L'Agence a élaboré de nombreux documents d'orientation pour faciliter l'évaluation de ses installations; toutefois, il est possible de mieux faire en sorte que ces documents soient utilisés de manière cohérente. Une participation et une collaboration accrues de la part de tous les intervenants clés permettraient d'améliorer la prise de décision et le contrôle de la mise en œuvre des mesures de sécurité. L'Agence a mis en place de nouveaux processus pour améliorer l'atténuation des risques et des vulnérabilités. Cela dit, une clarification des rôles et des responsabilités et une définition plus précise des processus et des

procédures contribueraient à la réussite globale et à la mise en œuvre d'une approche et d'un plan fondés sur les risques.

Le comblement de ces lacunes est crucial pour garantir une fonction de sécurité matérielle solide.

Résumé des recommandations

Pour combler les lacunes constatées, les vérificateurs recommandent que l'Agence exécute les tâches suivantes :

1. Veiller à ce qu'il existe un processus de gouvernance qui tienne compte de tous les intervenants en matière de sécurité matérielle et qui aborde toutes les questions relatives à la sécurité matérielle, y compris :
 - a. superviser l'élaboration, le financement, la mise en œuvre, le suivi des recommandations formulées dans la foulée des évaluations de la menace et des risques (EMR) et la documentation de toutes les décisions associées;
 - b. faire remonter aux échelons supérieurs les problèmes en fonction de seuils définis pour la prise de décision par la direction.
2. Clarifier, actualiser et communiquer les politiques et procédures de sécurité matérielle en ce qui concerne :
 - a. les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes impliquées dans la gestion des risques relatifs à une EMR;
 - b. des attentes quant au moment où les activités de sécurité matérielle doivent être menées, ainsi que les responsabilités en matière de surveillance;
 - c. les rôles et responsabilités pour les opérations régionales, y compris les directeurs généraux régionaux (DGR);
 - d. les attentes en matière de collaboration avec les intervenants tout au long des projets liés à la sécurité matérielle;
 - e. un cadre permettant de déterminer les seuils à partir desquels les incidents de sécurité doivent être signalés à la haute direction et les cas où une EMR est nécessaire à la suite d'un incident de sécurité.
3. Améliorer l'intégrité des données et des rapports relatifs à la sécurité matérielle :
 - a. en veillant à ce que tous les renseignements relatifs aux installations et aux EMR soient exhaustifs, exacts et à jour;
 - b. en procédant à des contrôles réguliers pour s'assurer que tous les biens soumis à un contrôle de sécurité, y compris les timbres de point d'entrée soient comptabilisés;
 - c. en évaluant les activités de sécurité matérielle requises par rapport aux capacités (y compris la formation requise), les priorités de l'Agence et le Plan de sécurité ministériel (PSM) afin de définir des objectifs de rendement en matière de sécurité matérielle et de rendre compte des progrès accomplis.

Réponse de la direction

La DGRNIP accueille favorablement les résultats de l'audit de la sécurité matérielle et accepte toutes les recommandations formulées.

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) maintient des mesures de sécurité matérielle dans ses installations à travers le pays. Dans le cadre de ses projets de recapitalisation et d'infrastructure, l'Agence continue aussi d'investir dans des éléments de sécurité matérielle tels que des systèmes d'alarme anti-intrusion, des alarmes de détresse, l'éclairage, des clôtures, des barrières et des bornes, la signalisation, les portes, les fenêtres et les autres composantes de la Norme sur la conception de sécurité des installations de l'ASFC. En outre, au cours des six dernières années, l'Agence a réalisé d'importants investissements et mis en œuvre une approche de gestion du cycle de vie à l'échelle nationale en vue de la recapitalisation et du maintien des systèmes de TVCF et de contrôle d'accès. En ce qui concerne les lacunes constatées lors de l'audit sur les 18 sites échantillonnés, certaines ont déjà été corrigées, tandis que d'autres sont à même d'être ajoutées au programme de travail pour être corrigées.

Les recommandations issues de l'audit confirment les principales conclusions et les mesures prévues dans le PSM de l'ASFC 2024 en matière de sécurité matérielle. Le renforcement du processus de gouvernance de la sécurité matérielle pour les recommandations en matière d'EMR permettra également d'apporter des améliorations qui pourront être partagées à l'échelle du gouvernement afin que d'autres ministères puissent bénéficier de l'état d'avancement de la mise en œuvre par l'ASFC du Guide de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) sur le processus d'évaluation et d'autorisation de la sécurité des installations. Cela comprendra notamment la documentation des décisions relatives aux recommandations issues de l'évaluation des risques et des menaces, ainsi que le contrôle de la conformité de leur mise en œuvre. La DGRNIP convient en outre que les travaux exécutés visant à améliorer la gestion et l'analyse des incidents de sécurité garantiront une harmonisation appropriée des activités de la TRA. Les rapports sur la sécurité matérielle seront également améliorés grâce à la fourniture de l'état général des EMR valides pour les installations de l'ASFC.

Constatations de la vérification

La vérification a donné lieu aux résultats suivantes.

Gestion des risques liés à la sécurité matérielle

Évaluation des risques liés à la sécurité matérielle dans les installations de l'ASFC

Selon le PSM, l'ASFC exerce ses activités dans plus de 1 000 installations à travers le Canada, dont certaines appartiennent à des tiers, comme Services publics et Approvisionnement Canada, des partenaires industriels ou propriétaires/opérateurs des installations réglementées conformément à l'article 6 de la *Loi sur les douanes*. Ces installations comprennent des aéroports, des postes frontaliers terrestres, des centres de traitement du courrier, des gares maritimes, des entrepôts, des sites de déclaration par téléphone et des immeubles de bureaux. La vérification a examiné la sécurité des installations en particulier. Le Programme de sécurité a évalué 410 de ces sites critiques en fonction de divers critères, tels que le type de biens ou de renseignements qui s'y trouvent et la présence d'agents. Parmi ces sites critiques, 248 ont été considérés à faible risque et 162 à risque élevé et moyen. Toutefois, aucun document n'indiquait si tous les sites signalés avaient été évalués au regard des critères ci-dessus ni si la liste des installations critiques était exhaustive. Une telle évaluation,

permettrait de comprendre dans le détail l'environnement de menace de l'Agence, l'exposition globale au risque et les décisions à prendre en matière de gestion.

Évaluation de la menace et des risques

L'environnement des menace et des risque de la sécurité est évalué à travers le PSM, qui est approuvé par la présidente. Selon la GRC, qui est le principal organisme chargé de la sécurité matérielle au sein du GC, la menace envers les installations d'un ministère ou d'un organisme doit régulièrement faire l'objet d'une évaluation officielle, principalement effectuée au moyen d'EMR visant à déterminer objectivement les vulnérabilités et les risques résiduels d'un bien ou d'une installation particulière, et à formuler des recommandations pour y remédier. D'après les normes de l'Agence, les installations dont le degré de criticité est moyen ou élevé doivent faire l'objet d'une EMR tous les cinq ans. Or, selon les données de sécurité matérielle disponibles, 312 installations critiques sur 410 (75 %) n'avaient pas d'EMR ou disposaient d'une EMR datant de plus de cinq ans. De plus, seules 69 des 162 installations à risque moyen ou élevé (40 %) disposaient d'une EMR valide. Ces chiffres signifient que l'Agence ne dispose pas d'une connaissance exhaustive et à jour des risques et des vulnérabilités présents dans la plupart de ses installations.

En février 2025, le Programme de sécurité a mis à jour son plan, qui décrit l'approche à adopter pour remédier aux EMR manquantes ou obsolètes; toutefois, les données disponibles révèlent un arriéré d'EMR. Un grand nombre d'installations, tous niveaux de risque confondus, avaient prévu des EMR qui étaient en retard ou pour lesquelles on n'avait pas prévu une date de réalisation. C'est notamment le cas de deux installations à haut risque pour lesquelles aucune EMR n'a été effectuée. La direction du Programme de sécurité a attribué le faible pourcentage d'EMR valides à d'autres priorités plus élevées et aux ressources financières et humaines limitées, un facteur qui limite les déplacements des spécialistes. Par ailleurs, la vérification n'a révélé aucune évaluation documentée de la capacité du programme à résorber l'arriéré. Les risques associés aux installations peuvent évoluer au fil du temps; la mise à jour des évaluations de sécurité est un élément important pour protéger le personnel, les renseignements et les biens de l'ASFC contre les menaces, et pour s'assurer que l'Agence n'est pas exposée à des risques et vulnérabilités inconnus en matière de sécurité.

Intégrité des données

La vérification a porté sur les données disponibles du Programme concernant les installations dans toutes les régions. Ces données comprenaient notamment le type d'installation (par exemple, aéroport ou bureau), le niveau de risque ou de criticité de l'installation (élevé, moyen ou faible), le régime de propriété (sous garde, location ou tierce partie), ainsi que la date de la dernière EMR et le lien avec celle-ci. Ces données font l'objet d'un suivi centralisé par l'unité de coordination des opérations de sécurité de l'Administration centrale (AC), au sein de la Division des opérations en matière de sécurité, et sont mises à jour manuellement par chaque bureau de sécurité.

La vérification a mis en évidence d'importantes lacunes dans la disponibilité des données, qui sont essentielles pour établir une compréhension de base fiable des EMR réalisées et planifiées. En particulier, les dossiers étaient incomplets, 60 % de tous les sites (245 sur 410) ne disposaient pas de

renseignements sur l'état d'avancement de leur EMR, et 79 sites sur 410 (19 %) ne disposaient pas de données sur leur criticité, ce qui a une incidence sur la qualité globale de l'information.

Par ailleurs, cette vérification a permis de constater une mauvaise gestion globale des dossiers, marquée par une conservation incohérente des EMR signées et approuvées à la fois par le service de sécurité et par les parties responsables de l'installation, ce qui ne permet pas de savoir si le processus d'EMR a été mené à son terme. Ces lacunes en matière d'information empêchent :

- une compréhension précise des secteurs dans lesquels des investissements sont nécessaires et où des risques résiduels peuvent exister;
- une planification efficace des activités en fonction des risques;
- la communication des risques et des résultats à la haute direction.

Se référer à la [Recommandation 3](#) pour la recommandation connexe liée à cette constatation.

Atténuation et surveillance des risques liés à la sécurité matérielle

Dans le cadre du processus de contrôle des EMR, le Programme de sécurité émet des recommandations visant à atténuer les vulnérabilités recensées et à ramener les risques résiduels à un niveau acceptable. Les risques et les recommandations connexes sont communiqués aux régions ou aux secteurs de programme responsables de l'installation en question. Ces derniers communiquent ensuite l'EMR à la DSNGBIL et au BGP, qui déterminent le coût et la faisabilité des recommandations. Les recommandations de Sécurité qui nécessitent des investissements dans les infrastructures, en fonction de leur taille et de leur complexité, sont régies soit par des processus de planification annuelle ou de planification des investissements, soit par des structures de gouvernance spécifiques aux projets. En outre, les intervenants ont noté que, parfois et en l'absence de fonds, les régions peuvent également prendre la décision de réorienter du financement pour s'assurer que les recommandations sont mises en œuvre.

Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater que le suivi des recommandations des EMR était insuffisant pour déterminer si les risques et les vulnérabilités relevés avaient été atténués. La vérification a porté sur 180 recommandations en matière de sécurité matérielle émises entre avril 2022 et avril 2025, et n'a pu confirmer que la mise en œuvre de 44 d'entre elles (25 %). Les 136 recommandations restantes (75 %) n'ont pas été mises en œuvre ou leur état n'a pas pu être confirmé, ce qui indique que les vulnérabilités observées dans les EMR peuvent persister. Les raisons les plus souvent invoquées pour expliquer ce faible taux de mise en œuvre sont le manque de financement, l'impossibilité structurelle de les mettre en œuvre et l'absence de hiérarchisation (pas de distinction entre les mesures obligatoires et les mesures suggérées), ce qui rend impossible l'allocation efficace de fonds limités. Les consultations avec les autres ministères ont révélé le fait que les difficultés liées au suivi des mesures recommandées dans le cadre des EMR ne sont pas propres à l'ASFC.

Au moment de la vérification, aucune politique n'avait été mise en place pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations des EMR par le Programme de sécurité. Par ailleurs, il n'existait pas de gouvernance dédiée pour hiérarchiser les recommandations, évaluer leur faisabilité et déterminer les besoins de financement correspondants et établir une tolérance au risque ainsi que des plans d'atténuation. Il n'existait pas non plus de procédure de remontée hiérarchique claire vers la haute

direction dans les cas où les recommandations avaient des conséquences plus étendues pour l'Agence, ne pouvaient pas être mises en œuvre et où les risques devaient être acceptés. Ceci est important, car outre les exigences en matière de sécurité, les installations doivent également tenir compte des autres codes du bâtiment du GC relatifs à l'accessibilité, aux incendies, aux situations d'urgence, etc. Les exigences en matière de conception de la sécurité ne sont pas intégrées par la DSNGBIL ou dans les lignes directrices relatives à l'infrastructure du BGP. La collaboration est donc vitale pour garantir que l'Agence concilie toutes les exigences du GC, détermine l'approche la plus rentable qui ne compromette pas les besoins en matière de sécurité, et seulement accepte les risques si nécessaire. Ne pas réussir à suivre les recommandations des EMR et les mesures prises pour y donner suite peut ne pas garantir que les vulnérabilités ont été résolues et limite l'efficacité du processus d'EMR.

Se référer à la [Recommandation 1](#) pour la recommandation connexe liée à cette constatation.

Gouvernance de la sécurité matérielle

Évaluation et autorisation de sécurité des installations

En février 2025, l'Agence a mis en œuvre le processus d'évaluation et d'autorisation de sécurité des installations. Ce processus est une exigence du SCT⁶, qui vise à favoriser la transparence et à accroître la responsabilisation dans la gestion des risques liés à la sécurité matérielle. Au moment de la Vérification, une fois l'EMR terminée, le processus d'évaluation et d'autorisation de sécurité des installations exigeait l'un des trois résultats suivants : les parties responsables (régions, zones de programme, DSNGBIL ou BGP) doivent attester que les mesures recommandées :

1. sont acceptées et seront mises en œuvre;
2. sont reconnues, mais une autre mesure d'atténuation fonctionnellement équivalente sera mise en œuvre;
3. ne seront pas mises en œuvre, sans solution de rechange, et qu'un gestionnaire responsable accepte les risques associés.

La vérification a porté sur les EMR de deux installations réalisées dans le cadre du processus d'évaluation et d'autorisation de sécurité des installations et a permis de constater que le processus n'était pas terminé. Les parties responsables n'étaient pas entièrement d'accord avec les mesures recommandées par le service de sécurité et n'avaient pas encore signé l'attestation. D'une manière plus générale, le processus d'évaluation et d'autorisation de sécurité des installations a suscité les préoccupations suivantes : le budget limité pour la mise en œuvre des recommandations de sécurité ainsi qu'un manque de clarté quant à la délégation de pouvoir pour accepter des risques au nom de l'Agence incluant les installations détenues et exploitées par des tiers (comme les ponts, les tunnels ou les aéroports). Les propriétaires tiers d'installations sont responsables du financement et de la mise en œuvre des mesures de recommandation définies dans une EMR, conformément à l'article 6 de la *Loi sur les douanes*, tandis que d'autres coûts, tels que la TVCF, relèvent de la responsabilité de l'Agence. Toutefois, dans le cadre du processus d'évaluation et d'autorisation de sécurité des installations, une partie de l'Agence doit officiellement attester en son nom qu'elle accepte le risque de ne pas mettre en œuvre les mesures recommandées. Les intervenants craignent que cela n'entraîne une augmentation du

⁶ [Directive sur la gestion de la sécurité – Canada.ca](#), section C.2.5

niveau de risque de l'Agence, en particulier si les recommandations de sécurité ne sont pas implémentées.

La vérification a permis d'examiner les procédures d'orientation du processus d'évaluation et d'autorisation de sécurité des installations et de constater qu'elles comprennent une matrice qui définit les niveaux de risque relevés dans une EMR (acceptable, possiblement inacceptable ou définitivement inacceptable). Elle indique également quel échelon de la direction du Programme de sécurité est habilité à approuver le niveau de risque relevé. Toutefois, cette matrice ne définit pas les responsabilités en matière de financement des travaux nécessaires à la mise en œuvre des mesures recommandées correspondantes ou à l'acceptation du risque lorsqu'aucune mesure de substitution n'a pu être trouvée. À la fin de la vérification, des modifications étaient apportées à la matrice afin de mieux traduire les rôles, les responsabilités et les obligations en matière de reddition de comptes. L'absence de rôles et de responsabilités clairement définis peut retarder la mise en œuvre des recommandations en matière de sécurité et des travaux visant à réduire les risques et les vulnérabilités.

Se référer à la [Recommandation 1](#) pour la recommandation connexe liée à cette constatation.

La vérification a cherché à déterminer si une structure de gouvernance permettant de soutenir la surveillance et la prise de décision, comme l'exige le SCT, existait. Une gouvernance efficace en matière de sécurité suppose une définition claire des personnes responsables et de l'obligation de rendre compte, afin de garantir que les risques de sécurité sont gérés et que les investissements en matière de sécurité correspondent aux risques et aux priorités. À l'Agence, la gouvernance de la sécurité matérielle comprend le Comité exécutif, le Comité des opérations de l'Agence, le Comité directeur des directeurs généraux et le Conseil de gestion fonctionnelle de la sécurité (CGFS ou le Conseil). Après examen de leur mandat et de leur composition, il est apparu que le CGFS était le seul organe doté d'un mandat axé sur la sécurité et chargé de définir la vision et l'orientation stratégiques du Programme de sécurité. Créé en 2021, le Conseil devait se réunir quatre fois par exercice et examiner et approuver les risques, les plans et les stratégies en matière de sécurité, conformément à son mandat.

La vérification a révélé que le Conseil se réunissait au moins trois fois par an. Bien qu'il ait examiné et approuvé les risques en matière de sécurité et les plans stratégiques, les lacunes constatées dans la conduite des EMR (se référer à la section relative à la [mesure du rendement et à la production de rapports](#)) et dans la mise en œuvre des recommandations indiquent que le Conseil n'était pas pleinement informé de l'état des risques en matière de sécurité matérielle au sein de l'Agence et qu'il n'en assurait pas le contrôle. Ni la DSNGBIL ni le BGP n'étaient membres du CGFS, bien qu'ils soient les principaux responsables du financement et de la mise en œuvre des exigences en matière de sécurité matérielle, ce qui indique que la gouvernance ne reflétait pas pleinement l'ensemble des personnes responsables des risques liés à la sécurité matérielle et devant en rendre compte. Ce point est particulièrement important étant donné que l'insuffisance du financement est la principale raison pour laquelle les mesures de sécurité recommandées par les EMR ne sont pas mises en œuvre. Par ailleurs, il n'existait pas de procédure claire de remontée hiérarchique vers le CGFS pour garantir que les investissements dans les mesures de sécurité recommandées ou les décisions de ne pas les mettre en œuvre étaient régis de manière appropriée.

Au cours de la vérification, le CGFS a été dissous. Les responsabilités en matière de supervision de la sécurité matérielle ont depuis lors été revues et les questions connexes font désormais l'objet d'une première discussion au sein du Comité principal des directeurs généraux, qui comprend à la fois la

DSNGBIL et le BGP. Toutefois, le Comité principal des directeurs généraux a un mandat beaucoup plus large, à l'échelle de l'Agence, avec un volume très élevé de questions à traiter, et il pourrait donc être moins en mesure d'assurer une surveillance ciblée de la sécurité matérielle. Par conséquent, pour assurer une supervision exhaustive, il est impératif que le Programme de sécurité fournisse des données précises et significatives sur l'état d'avancement des activités de sécurité matérielle (telles que la conduite des EMR), les risques résiduels, les difficultés rencontrées et les ressources nécessaires pour traiter ces risques aux autorités ou au comité compétent. Il est également important d'établir une procédure claire de remontée des problèmes aux échelons supérieurs et des seuils associés qui doivent être portés à la connaissance de la haute direction pour qu'elle prenne une décision. Une gouvernance claire incluant tous les intervenants clés facilite une supervision et une gestion appropriées des risques et des décisions en matière de sécurité matérielle.

Recommandation 1

Le vice-président (VP) de la DGRNIP en collaboration avec le VP de la DGFGO devraient veiller à ce qu'il existe une structure de gouvernance qui tienne compte de tous les intervenants en matière de sécurité matérielle et qui traite de toutes les questions relatives à la sécurité matérielle, y compris :

- a. la supervision de l'élaboration, le financement, la mise en œuvre, le suivi des recommandations des EMR et la documentation des décisions associées;
- b. la remontée aux échelons supérieurs des problèmes en fonction de seuils définis pour la prise de décision par la direction.

Réponse de la direction : Le VP de la DGRNIP, en collaboration avec le VP de la DGFGO, souscrit à la recommandation et établira un processus qui tient compte de tous les intervenants de la sécurité matérielle pour régir les décisions nécessaires pour finaliser et mettre par écrit chaque évaluation et d'autorisation de la sécurité des installations, y compris l'élaboration, le financement, le suivi de la mise en œuvre et, au besoin, la remontée à l'autorité décisionnelle compétente.

Date d'achèvement : Mars 2027

Contrôles de la sécurité matérielle

Politiques et procédures

Le SCT exige que les ministères définissent et documentent leurs exigences et pratiques en matière de sécurité matérielle. Des politiques bien définies aident les spécialistes de la sécurité et les employés à s'acquitter de leurs responsabilités. La vérification a permis de comparer les politiques de l'ASFC aux éléments énumérés à l'annexe C : « Procédures obligatoires relatives aux mesures de sécurité matérielle » de la *Directive sur la gestion de la sécurité*, afin de déterminer si toutes les exigences étaient assorties d'une orientation à jour et accessible, avec des attentes claires pour les spécialistes de la sécurité et les employés de l'Agence. Toutes les exigences clés de la *Directive sur la gestion de la sécurité* étaient assorties d'une politique correspondante de l'ASFC ou d'une procédure à l'appui. Les politiques et les procédures étaient accessibles aux employés et aux spécialistes de la sécurité sur l'intranet de l'Agence et ceux produites par le service de sécurité étaient à jour et avaient été actualisées au cours des cinq dernières années.

La vérification a également permis de déterminer si les politiques et les procédures définissaient les rôles et les responsabilités, si elles établissaient des attentes claires quant au moment et à la manière dont les principales activités de sécurité matérielle devaient être menées, et si elles définissaient les responsabilités correspondantes. La politique sur la sécurité matérielle définissait les rôles et les responsabilités des principaux intervenants, mais n'incluait pas les DGR. Certaines procédures ne définissaient pas de manière cohérente des attentes claires en matière de quand et comment les activités de sécurité matérielle devaient être menées ainsi que la supervision. Par exemple, le Standard des inspections de sécurité (IS) n'a pas inclus la fréquence requise de leurs occurrences. En plus, les orientations concernant l'examen des dossiers d'accès par les régions n'ont pas inclus les attentes en matière de suivi et de contrôle par l'AC. Par ailleurs, les intervenants se sont inquiétés du fait que les responsabilités en matière de sécurité ont été de plus en plus transférées et absorbées par les opérations régionales, sans communication claire ni délimitation des rôles et des responsabilités. Les procédures qui ne définissent pas clairement les attentes peuvent limiter la capacité du Programme de sécurité et des régions à travailler de manière harmonisée et cohérente à l'échelle nationale.

De surcroît, les attentes concernant le moment de la consultation et de la participation du service de sécurité aux projets d'infrastructure n'ont pas été clairement définies. Des perceptions diverses quant à la participation systématique du Programme de sécurité aux projets d'infrastructure sont ainsi nées, en particulier lors de la phase de planification initiale. Les activités de sécurité matérielle, qu'elles soient menées par le Programme de sécurité ou par les employés des régions et des autres directions générales, contribuent à assurer la sécurité de l'organisation. L'absence de politiques, d'orientations et d'attentes claires quant au moment où ces activités de sécurité doivent avoir lieu, à la personne qui doit les mener et, surtout, à la supervision attendue, peut entraîner la non réalisation d'activités de sécurité et engendrer des coûts supplémentaires lorsque des mesures correctives doivent être ajoutées a posteriori.

Recommandation 2

Le VP de la DGRNIP devrait clarifier, actualiser et communiquer les politiques et procédures de sécurité matérielle en ce qui concerne :

- a. les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes impliquées dans la gestion des risques relatifs à une évaluation de la menace et des risques (EMR);
- b. des attentes claires quant au moment où les activités de sécurité matérielle doivent être menées, ainsi que les responsabilités en matière de surveillance;
- c. les rôles et responsabilités pour les opérations régionales, y compris les DGR; les attentes en matière de collaboration avec les intervenants tout au long des projets liés à la sécurité matérielle;
- d. un cadre permettant de déterminer les seuils à partir desquels les incidents de sécurité doivent être signalés à la haute direction et les cas où une évaluation de la menace et des risques (EMR) est nécessaire.

Réponse de la direction : Le VP de la DGRNIP souscrit à la recommandation et clarifiera, mettra à jour et communiquera les instruments de politique de sécurité matérielle de l'organisation en ce qui a trait au processus d'autorisation et d'évaluation de la sécurité des installations, qui comprend EMR. Il s'agira également de clarifier les rôles et les responsabilités des intervenants, d'établir des attentes claires et des responsabilités en matière de supervision, de définir les rôles et les responsabilités des DGR et des

opérations régionales, y compris les attentes des intervenants par le renforcement des obligations de collaboration.

Date d'achèvement : Juin 2026

Formation, outils et ressources

Une combinaison de politiques globales, de formations, d'outils et de ressources peut permettre aux spécialistes de la sécurité d'acquérir les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Ces connaissances techniques concernent notamment la construction, l'infrastructure, la conception des bâtiments, ainsi que les lignes directrices de la GRC en matière de sécurité. Elles sont mises à profit lors de l'élaboration d'EMR, d'évaluations de sites et de la fourniture de conseils et d'orientations à divers intervenants. À l'heure actuelle, l'ASFC n'est pas tenue de dispenser une formation portant sur ces connaissances techniques. Comme c'est également le cas dans d'autres ministères, les spécialistes peuvent être recrutés à leur poste avec une expérience limitée ou inexistante en matière de sécurité ou d'infrastructure, et ils doivent appliquer les lignes directrices de la GRC sans avoir les connaissances techniques nécessaires. Les nouveaux spécialistes s'appuient principalement sur l'apprentissage en cours d'emploi et le mentorat de leurs collègues plus expérimentés. Aucun budget n'est alloué à la formation, ce qui signifie que les spécialistes de la sécurité ne peuvent pas tirer parti des offres pertinentes de tiers.

Pour combler cette lacune en matière de formation, le Programme de sécurité a élaboré un plan de formation à la profession et à l'évolution de carrière dans le domaine de la sécurité. Ce plan recommande des offres de formation gratuites adaptées au niveau de chaque spécialiste. Ce plan est toutefois facultatif et n'est pas suffisamment connu ou exploité de manière cohérente par les équipes de sécurité régionales. À titre de mesure supplémentaire, le Programme de sécurité propose des ateliers et des séances d'information facultatifs, conçus en interne, mais qui ne permettent pas d'approfondir les concepts techniques nécessaires pour exercer efficacement le rôle de spécialiste.

Actuellement, l'Agence compte 20 spécialistes de la sécurité dont la responsabilité principale est d'effectuer des EMR, l'une des activités de sécurité matérielle les plus complexes. En plus d'un petit nombre d'experts en la matière dans l'AC, les spécialistes sont répartis dans les sept régions et ils relèvent fonctionnellement du Programme de sécurité de l'AC. De manière informelle, les spécialistes sont censés effectuer deux EMR par an. Le Programme de sécurité a élaboré un certain nombre de guides pour aider les spécialistes à effectuer ces évaluations. Les renseignements sont nombreux et répartis dans plusieurs documents. Les spécialistes ont élaboré leurs propres listes de vérification pour les aider à réaliser leurs EMR, ce qui a entraîné des incohérences dans les éléments évalués. Par exemple, une liste de vérification incluait des détails de construction, tels que le vitrage des fenêtres et le type de mur, alors qu'une autre ne le faisait pas. Le manque de normalisation des outils d'EMR peut entraîner des incohérences dans l'évaluation des risques dans les installations (y compris celles détenues et exploitées par des tiers), ainsi que dans les recommandations visant à remédier aux vulnérabilités.

Se référer à la [Recommandation 3](#) pour la recommandation connexe liée à cette constatation.

Inspections de sécurité

Le SCT demande aux ministères d'effectuer des IS dans les installations où sont traités ou stockés des renseignements ou des biens sensibles ou précieux, ou dans les installations qui soutiennent des services ou des activités critiques. Ces inspections permettent de déterminer si les biens sont correctement protégés lorsque les personnes sont absentes de leur lieu de travail. Les IS sont des évaluations plus courtes et moins complexes que l'EMR pouvant faire état de la sécurité de l'installation entre les cinq années du cycle d'EMR. Les IS, en combinaison avec les EMR, soutiennent un programme de sécurité matérielle solide, maintiennent des normes de sécurité élevées et soutiennent la culture de la sécurité et la sensibilisation à celle-ci.

L'équipe de vérification a effectué une visite sur un site à haut risque afin d'observer les contrôles de sécurité qui sont généralement évalués lors d'une IS, comme la vérification de l'utilisation d'armoires verrouillées pour les renseignements sensibles et d'écrans d'ordinateur verrouillés lorsque les employés quittent leur poste de travail. L'équipe de vérification a ensuite effectué un certain nombre de visites sur différents sites afin de tester les contrôles d'accès et le comportement des employés en ce qui concerne l'accès aux zones d'accès restreint. Au cours de ces visites :

- Les membres de l'équipe de vérification ont pu accéder à tous les étages sécurisés et non sécurisés, à l'improviste, à différents moments de la journée, sans carte d'accès et sans pièce d'identité visible de l'ASFC. Ils ont été autorisés à entrer par les occupants des étages ou sont entrés simplement en suivant une personne autorisée à entrer dans l'étage. La présence de l'équipe de vérification n'a été remise en question que dans un seul des six étages sécurisés et dans deux des neuf étages non sécurisés.
- La vérification a permis de relever deux cas où des employés ont laissé leur bureau avec des écrans déverrouillés et sans surveillance; toutefois, compte tenu de la taille et du taux d'occupation du bâtiment, il ne s'agissait pas d'un taux d'occurrence significatif. La vérification a également permis de constater que des documents sensibles avaient été laissés sur les imprimantes, notamment des documents financiers et des documents contenant des données personnelles sur les voyageurs (noms, dates de passage, numéros de passeport et dates de naissance). Dans certains cas, l'équipe de vérification a également pu consulter des documents papier avec des renseignements de niveau « Protégé B » et « Protégé C » dans des armoires laissées ouvertes, sans avoir été interrogée.

Ces résultats soulignent l'importance de mener régulièrement des IS pour signaler à la direction les cas où des rappels de formation et de sensibilisation des employés sont nécessaires, et pour encourager davantage une culture axée sur la sécurité. Le SCT n'impose pas de fréquence pour ces inspections, mais indique qu'elles doivent avoir lieu conformément aux processus et aux délais définis par les organisations. À l'heure actuelle, l'Agence n'impose pas de fréquence pour les IS, mais les spécialistes de la sécurité s'efforcent de les réaliser une fois par an, quel que soit le lieu. Les ressources et les déplacements limités rendent souvent cette tâche irréalisable, en particulier dans les régions géographiquement dispersées. L'incapacité à réaliser ces évaluations régulièrement, combinée à un faible taux d'achèvement des EMR, contribue à une mauvaise compréhension de l'environnement des menaces et des risques de l'Agence et a une incidence sur la capacité de l'Agence à atténuer les vulnérabilités de sécurité avant que des incidents et des événements liés à la sécurité ne se produisent.

Protéger les employés, les renseignements et les biens

Les contrôles de sécurité physique, combinés à une conception et une gestion efficaces des installations, devraient créer des conditions permettant de réduire le risque de violence contre les employés, les protéger contre les accès non autorisés et activer un plan d'intervention et de récupération efficace en cas d'incident de sécurité. Les stratégies de sécurité physique efficaces s'appuient sur une combinaison de principes de prévention du crime par l'aménagement du milieu, de contrôles d'accès électroniques, de systèmes de TVCF et de systèmes d'alarme.

La vérification a permis d'évaluer si les principaux contrôles de sécurité matérielle étaient en place et s'ils fonctionnaient efficacement dans une sélection de 18 installations réparties dans tout le Canada. Ces installations ont été sélectionnées selon un jugement fondé sur des critères tels que le nombre élevé de voyageurs et d'expéditions commerciales, la représentation des quatre modes de transport (aérien, terrestre, maritime et ferroviaire), le type de bâtiment (points d'entrée et immeubles de bureaux), le type de propriété (sous garde, en location ou visée par l'article 6) et l'absence d'EMR achevée en 2025. Bien que les résultats ne puissent pas faire l'objet d'une extrapolation statistique, ils sont alignés sur les risques récurrents les plus courants et les recommandations formulées dans les EMR disponibles qui ont été examinées dans le cadre de la vérification.

La vérification a porté sur une sélection de contrôles de sécurité matérielle de base, notamment la TVCF, la signalisation, l'état des portes et des fenêtres, les contrôles d'accès, les alarmes anti-intrusion et les contrôles du périmètre, tels que les barrières physiques, l'éclairage, les clôtures, l'aménagement paysager et la visibilité directe. Dans l'ensemble, les contrôles de sécurité matérielle étaient généralement en place et opérationnels sur tous les sites sélectionnés (se référer à [l'annexe C](#) pour un résumé des résultats). Toutefois, certaines lacunes et faiblesses importantes ont été relevées, notamment en ce qui concerne la TVCF et les contrôles d'accès.

Les mesures de contrôle de la sécurité physique doivent intégrer des éléments de protection, de détection, de réponse et de rétablissement afin d'atténuer les risques et de prévenir l'impact de tout incident de sécurité potentiel au sein d'une organisation. Un environnement de contrôle efficace devrait idéalement utiliser une combinaison de ces contrôles, en particulier dans les secteurs à haut risque.

Par exemple, les caméras de sécurité, utilisées seules, n'empêchent pas un incident de sécurité. Toutefois, lorsqu'elles sont associées à des serrures et à des agents de sécurité (contrôles de prévention), voire à une alarme sonore (contrôle de détection), elles forment une défense à plusieurs niveaux qui réduit considérablement le risque global d'un événement indésirable.

Il convient de noter que les contrôles uniques, tels que les contrôles de détection, peuvent être suffisants pour les secteurs à faible risque, mais ne le sont pas pour les secteurs à risque plus élevé.

TVCF et contrôles d'accès

Bien que tous les sites disposent d'une forme ou une autre de surveillance électronique ou d'infrastructure de TVCF, des problèmes ont été constatés sur neuf d'entre eux (50%), notamment l'absence de couverture dans des zones opérationnelles clés et une résolution de qualité médiocre. Par exemple, un site ne disposait d'aucun système de TVCF pour la voie d'inspection primaire, où sont traités des millions de véhicules commerciaux chaque année. Trois autres sites ne disposaient d'aucune

couverture de TVCF dans des zones telles que les locaux sous douane, où sont conservées les marchandises saisies. Les cinq autres sites disposaient de caméras de TVCF de mauvaise résolution et, dans certains cas, les images étaient inutilisables. Des plans de réparation avaient été établis pour deux des neuf sites.

L'accès aux installations et à l'intérieur de celles-ci doit être limité aux seules personnes qui y sont autorisées et qui ont besoin d'y accéder. Cet objectif peut être atteint grâce à diverses mesures, comme la création de zones dans l'établissement où l'accès est progressivement restreint et contrôlé. Des outils, tels que les systèmes électroniques de gestion de l'accès, permettent aux établissements d'accorder, de suivre et de restreindre les privilèges d'accès aux zones spécifiques dans lesquelles les employés sont autorisés à se trouver. Toutes les installations sélectionnées disposaient de zones discernables avec des contrôles d'accès en place; toutefois, des lacunes ont été constatées. Les lacunes les plus importantes ont été constatées dans une installation qui ne disposait pas de système électronique de gestion de l'accès; l'ensemble du point d'entrée utilisait des serrures avec un code secret ou des clés avec le même code pour l'ensemble de l'installation. En outre, cette installation n'était pas équipée d'une alarme anti-intrusion, bien que la vérification ait indiqué qu'elle était surveillée en permanence par des agents. Trois autres points d'entrée disposaient de systèmes de gestion de l'accès dont le risque de défaillance a été jugé très élevé. Ces points d'entrée n'ont pas été en mesure de modifier le système pour délivrer des cartes d'accès aux nouveaux employés ou pour modifier l'accès des employés actuels, y compris en supprimant complètement l'accès. Selon le programme de sécurité, les réparations des systèmes de gestion des accès sur ces sites étaient prévues pour la fin de l'exercice financier 2025-26. L'incapacité à gérer les contrôles d'accès en temps réel et à limiter l'accès aux activités et aux renseignements sensibles peut exposer l'Agence à des vulnérabilités.

Intrusion, détection, contrôle d'accès et surveillance

L'un des facteurs contribuant au mauvais état des systèmes de TVCF et de contrôle d'accès est la gestion incohérente de leur cycle de vie. À la suite d'une évaluation du programme en 2019, l'Agence a élaboré des plans et des stratégies pour combler les lacunes dans ces deux secteurs. En ce qui concerne les systèmes de TVCF, des plans ont été élaborés et des progrès ont été réalisés dans le remplacement des systèmes, mais ces initiatives sont coûteuses en raison de contraintes complexes liées à l'infrastructure dans quelques installations (telles que des infrastructures anciennes présentant des problèmes d'amiante). Les progrès comptent 148 sur les 164 projets identifiés de TVCF dans l'ensemble de l'Agence qui ont été achevés à ce jour.

Selon le Programme de sécurité, au moins 80 % des systèmes de contrôle d'accès de l'Agence ont été exploités indépendamment par les régions ou les installations individuelles, sans connaissance ni gestion centralisée de leur cycle de vie. Le Programme de sécurité a procédé à l'évaluation des 337 systèmes de l'Agence et a recensé 18 systèmes de contrôle d'accès défaillants ou présentant un risque très élevé de défaillance technique.

Au moment de la vérification, le Programme de sécurité a présenté un programme de travail quinquennal à la haute direction et cherchait à obtenir l'approbation et l'autorisation de financement pour rétablir la capacité opérationnelle de 7 des 18 systèmes de contrôle d'accès critiques et pour la gestion continue du cycle de vie des systèmes de TVCF. En outre, le Programme de sécurité cherchait également à obtenir l'autorisation d'officialiser une unité organisationnelle à l'AC chargée de centraliser

et de gérer les systèmes anti intrusion, de détection, de contrôle d'accès et de surveillance pour contribuer à garantir que ces technologies soient gérées de manière constante tout au long de leur cycle de vie. Des travaux étant en cours dans ce domaine, aucune recommandation ne sera formulée pour le moment.

Contrôles du périmètre

Les principes de prévention du crime par l'aménagement du milieu soutiennent la protection des bâtiments, la diminution des possibilités de crime, la détection des intrus et les réponses aux incidents de sécurité. Cela implique la mise en place de dispositifs de sécurité tels que des barrières, des clôtures, un éclairage stratégique et des obstacles limités afin de réduire le nombre de cachettes pour les intrus. Dans l'ensemble, les 18 installations évaluées par la vérification avaient mis en place des contrôles du périmètre, mais certaines lacunes ont été constatées, notamment en ce qui concerne les barrières (se référer à [l'annexe C](#) pour obtenir un récapitulatif des résultats).

Barrières

Les barrières, telles que les poteaux et les blocs de ciment, sont importantes dans les zones opérationnelles des voies d'inspection primaire et secondaire pour la sécurité, la prévention des accidents et la protection des agents contre les chocs avec les véhicules. Dans la plupart des sites, les zones d'inspection primaire et secondaire comportaient des barrières, mais leur emplacement, leur type et la protection qu'elles offraient variaient. Par exemple, les guérites de la voie d'inspection primaire d'un point d'entrée à fort volume voyageurs ne disposaient que de barrières limitées et ont donc subi des dommages visibles causés par des véhicules plus gros, notamment des bosses sur les parois et les vitres de toutes les guérites. Il n'y avait pas d'EMR disponible pour cette installation et il n'est pas certain que cette vulnérabilité ait été précédemment relevée par le service de sécurité. Cette installation traite des millions de voyageurs chaque année et il est donc primordial d'assurer une protection adéquate pour garantir la sécurité des agents.

Ces lacunes soulignent l'importance de maintenir une compréhension globale des risques et des vulnérabilités des installations de l'Agence grâce à des EMR actualisées et à d'autres évaluations de la sécurité, et de veiller à ce que les mesures d'atténuation requises fassent l'objet d'un suivi et soient mises en œuvre.

Gestion des biens (timbres de point d'entrée)

L'Agence dispose de cinq biens soumis à un contrôle de sécurité : les timbres de point d'entrée, les insignes d'agent, les fiches d'autorité, les cartes de désignation et les cartes d'identité. Sur ces cinq biens, les fiches d'autorité, les cartes d'identité, les cartes de désignation et les insignes d'agent sont gérés par le service de sécurité, tandis que les points d'entrée gèrent les mouvements quotidiens des timbres de point d'entrée. Le Programme de sécurité a la responsabilité ultime de veiller à ce que les inventaires de tous les biens soient tenus à jour dans le Système administratif d'entreprise (SAE) de l'Agence.

La vérification, qui s'est appuyée sur les visites de sites prévues, a permis de rapprocher les timbres de point d'entrée stockés dans les points d'entrée. Ces timbres ont été sélectionnés, car ils constituent le seul bien qui n'est pas directement géré par le service de sécurité. Par ailleurs, ils ne font actuellement pas l'objet d'un examen dans le cadre des processus de vérification nationaux de la Division des opérations en matière de sécurité et n'ont pas été évalués depuis de nombreuses années.

Les timbres de point d'entrée sont importants, car ils permettent de déterminer la date, le lieu, l'objet et la durée du séjour autorisé d'un voyageur, ou les marchandises personnelles et commerciales qui entrent et sortent du Canada. Ils permettent d'authentifier les documents et d'identifier l'agent qui les a émis, car chaque timbre porte un numéro unique du SAE associé à un agent. Toute compromission, telle que la perte ou le vol d'un timbre, peut avoir une incidence directe sur l'intégrité de la frontière canadienne et, conformément à la politique de l'Agence, doit être signalée au Programme de sécurité et à la police.

À l'aide des données du SAE, la vérification a permis d'évaluer les timbres dans 14 sites et de constater que tous les timbres stockés dans les installations sélectionnées étaient correctement sécurisés et placés dans des armoires fermées à clé. Toutefois, des écarts importants ont été constatés entre les données du SAE et les timbres de réserve conservés dans les entrepôts des points d'entrée. Les explications les plus courantes dans toutes les régions pour les timbres qui ne concordaient pas étaient les suivantes : timbres endommagés, envoyés à la sécurité et qui n'étaient plus sur place, réaffectés à un agent ou à un autre lieu, ou lieu inconnu. La vérification a également permis de constater que des timbres stockés n'étaient pas inclus dans les données du SAE, ce qui indique que les données du SAE étaient invariablement obsolètes. Les spécialistes de la sécurité ont fait remarquer qu'en raison de la capacité limitée et des nombreux mouvements de timbres, il était difficile de tenir l'inventaire à jour. Les récentes vérifications effectuées par le service de sécurité ont également mis en évidence des lacunes dans les données du SAE et dans l'état des cartes et des insignes, mais pas dans la même mesure que celles relevées lors de la vérification des timbres de point d'entrée. Bien que la politique de l'ASFC exige qu'un rapport de police soit établi lorsqu'un timbre est déclaré perdu, la vérification a permis de constater que cette attente était peu connue. Un suivi insuffisant des timbres et des données du SAE obsolètes empêchent l'Agence de confirmer que ces biens soumis à un contrôle de sécurité sont comptabilisés.

Se référer à la [Recommandation 3](#) pour la recommandation connexe liée à cette constatation.

Maintenir un dispositif de sécurité efficace

Un incident de sécurité est un événement (ou une série d'événements), un acte, une omission ou une situation qui a entraîné une compromission. Il peut mettre en évidence un risque nouveau et accru ou des vulnérabilités qui doivent être atténuées. Les services sont tenus à disposer de procédures pour faire remonter ainsi que la documentation des failles et incidents de sécurité pour lesquels une EMR formelle n'est pas justifiée. Ces renseignements, combinés aux résultats des évaluations de la sécurité, telles que les EMR et les IS, aide à cerner et de surveiller les risques et permettent de prendre les mesures nécessaires pour garantir que les pratiques de sécurité physique répondent en permanence aux besoins de l'Agence. Ces mesures contribuent en fin de compte à maintenir un dispositif de sécurité efficace.

Le Programme de sécurité comportait des normes de service pour répondre aux incidents de sécurité, mais il n’y avait pas de cadre de remontée aux échelons supérieurs défini et normalisé pour signaler les incidents à la direction ou pour déterminer quand une EMR doit être effectuée. Par exemple, une entrée non autorisée dans une installation à risque moyen où sont entreposées des munitions a été signalée en 2021 dans le cadre du processus de signalement des incidents de sécurité. Trois mois plus tard, un deuxième incident s’est produit immédiatement à l’extérieur des locaux, sans qu’il y ait eu d’intrusion dans l’installation. Aucune évaluation de suivi n’a été réalisée pour déterminer si ces incidents justifiaient une EMR. Le programme de sécurité a noté que l’Unité de coordination des opérations de sécurité au sein de Division des opérations de sécurité a été créé en 2022 pour remédier à ce problème.

Bien que l’Unité de coordination des opérations de sécurité a développé une trousse de procédure et d’outils pour gérer les incidents de sécurité, il n’existe pas de cadre défini. Le Programme de sécurité a confirmé que la remontée aux échelons supérieurs des rapports d’incidents actuels est guidée par le jugement professionnel et l’expérience des spécialistes de la sécurité, et que les incidents considérés comme ayant un degré de préjudice élevé ou très élevé sont signalés hebdomadairement au dirigeant principal de la sécurité. Dans certains cas, les incidents sont signalés à des intervenants d’autres ministères, tels que la GRC ou la Sécurité publique.

En avril 2025, l’Agence a également lancé l’Outil de signalement de la gestion des événements de sécurité, un outil numérique destiné à améliorer la réception, le suivi et le signalement des incidents de sécurité. Un cadre de remontée aux échelons supérieurs défini en plus du nouvel outil pourrait améliorer les réponses cohérentes et documentées aux incidents de sécurité, par exemple en déterminant quand une EMR doit être effectuée.

Se référer à la [Recommandation 2](#) pour la recommandation connexe liée à cette constatation.

Mesure du rendement et rapports

Le Programme de sécurité rend compte à la haute direction et au Comité de vérification de ses activités de sécurité dans le rapport annuel des programmes de sécurité et de gestion des urgences; toutefois, ce rapport ne contient pas de données sur l’efficacité de la sécurité matérielle dans l’ensemble de l’Agence.

La vérification a porté sur le rapport annuel sur les programmes de sécurité et de gestion des urgences 2024 à 2025 et a permis de constater que le rapport annuel du Programme se concentrait principalement sur le décompte des activités menées au cours d’un exercice donné, comme le nombre d’EMR ou d’IS réalisées; toutefois, il n’indiquait pas si un objectif de rendement avait été atteint ou si des progrès avaient été réalisés par rapport aux objectifs en matière de sécurité matérielle. Aucune autre information qualitative, telle que des thèmes généraux sur les risques recensés ou émergents, n’a été communiquée. Par ailleurs, le nombre d’EMR réalisées au cours de cet exercice a été à la fois supérieur et inférieur à ce qui avait été indiqué. L’écart le plus important a été constaté dans un portefeuille où 16 EMR ont été déclarées comme achevées, alors que seulement 5 avaient été réalisées. Les rapports n’indiquaient pas non plus si une EMR complète ou une évaluation de certaines parties d’une installation avait été réalisée ni si l’EMR était terminée ou en cours.

Le Programme de sécurité peut être invité à effectuer des évaluations de sécurité dans le cadre d’un projet d’infrastructure nouveau ou en cours. Le rapport annuel sur les programmes de sécurité et de

gestion des urgences ne fait pas de distinction entre les EMR réalisées à la suite de ces demandes et celles qui sont planifiées. Cela limite la visibilité des progrès accomplis dans le traitement des 312 installations dont les EMR sont inexistantes ou obsolètes, y compris celles qui présentent un risque élevé ou moyen. Dans l'ensemble, ces préoccupations sont importantes, car les EMR et les autres activités de sécurité matérielle aident directement la direction à comprendre les risques résiduels présents dans les programmes, les installations et l'environnement général de l'Agence. Des rapports inexacts limitent la compréhension claire de l'état des activités de sécurité matérielle et la capacité de réagir et de prioriser les investissements dans les mesures de protection nécessaires.

Recommandation 3

Le VP de la DGRNIP devrait améliorer l'intégrité des données et des rapports relatifs à la sécurité matérielle :

- a. en veillant à ce que tous les renseignements relatifs aux installations et aux EMR soient exhaustifs, exacts et à jour;
- b. en procédant à des contrôles réguliers pour s'assurer que tous les biens soumis à un contrôle de sécurité, y compris les timbres de point d'entrée soient comptabilisés;
- c. en évaluant les activités de sécurité matérielle requises par rapport aux capacités (y compris la formation requise), les priorités de l'Agence et le PSM afin de définir des objectifs de rendement en matière de sécurité matérielle et de rendre compte des progrès accomplis.

Réponse de la direction : Le VP de la DGRNIP souscrit à la recommandation d'améliorer l'intégrité de ses données et de ses rapports sur la sécurité matérielle, et il s'assurera que l'information sur les installations et l'EMR est complète et exacte, d'assurer une supervision nationale des biens contrôlés (timbres) et de mettre en conformité les activités de sécurité matérielle avec la capacité disponible afin d'établir des cibles de rendement et d'en faire le suivi.

Date d'achèvement : Mars 2027

Annexe A : Critères de vérification

Secteurs d'intérêt	Critères d'audit
1. Gouvernance, supervision et gestion des risques	1.1 L'ASFC dispose d'une structure de gouvernance efficace pour la gestion et le contrôle de la sécurité matérielle. 1.2 Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des intervenants en matière de sécurité matérielle sont clairement définis, documentés, compris et exercés conformément aux exigences du SCT. 1.3 Les politiques, procédures et orientations en matière de sécurité matérielle sont en place et conformes aux exigences du SCT. 1.4 Des processus de gestion des risques sont en place pour soutenir la planification des activités, la détermination, la documentation et la notification des risques en temps opportun, ainsi que la mise en œuvre de contrôles visant à les atténuer.
2. Contrôles internes	2.1 Des contrôles de sécurité matérielle sont en place et fonctionnent efficacement conformément aux politiques internes et externes.

Annexe B : Installations sélectionnées

Région	Installation	Mode	Cote d'incidence *	Propriétaire ou exploitant	Dernière EMR réalisée
[caviardé]	[caviardé]	[caviardé]	[caviardé]	[caviardé]	[caviardé]

*La cote d'évaluation de l'installation est attribuée par la Division des opérations en matière de sécurité pour indiquer les conséquences d'une compromission et les contrôles de sécurité nécessaires.

Annexe C : Sommaire des visites sur place

Le tableau suivant présente un sommaire des mesures de protection qui ont été sélectionnées et évaluées dans chacune des 18 installations. [caviardé].

Mesure de protection évaluée	Sommaire des mesures de protection du site
[caviardé]	[caviardé]

Annexe D : Acronymes

AC	Administration centrale
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
BGP	Bureau des grands projets
CGFS	Conseil de gestion fonctionnelle de la sécurité
AC	Administration centrale
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
BGP	Bureau des grands projets
CGFS	Conseil de gestion fonctionnelle de la sécurité
DGFGO	Direction générale des finances et de la gestion organisationnelle
DGR	Directeurs généraux régionaux
DGRNIP	Direction générale des recours, des normes et de l'intégrité des programmes
DSNGBIL	Direction des services nationaux de gestion des biens immobiliers et des locaux
EMR	Évaluation de la menace et des risques
GC	Gouvernement du Canada
GRC	Gendarmerie royale du Canada
IS	Inspections de sécurité
PAC	Région du Pacifique
PSM	Plan de sécurité ministériel
QUÉ	Région du Québec
RCN	Région de la capitale nationale
RNO	Région du Nord de l'Ontario
RSO	Région du Sud de l'Ontario
SAE	Système administratif d'entreprise
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
TVCF	Télévision en circuit fermé
VP	Vice-président