

**TRES SECRET**

**N° de dossier : 2800-179  
(TD R533)**

**CAPACITÉ ET FONCTIONS DE SURVEILLANCE DU SCRS**

**(ÉTUDE DU CSARS 2013-02)**

**Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité  
12 mars 2014**

**Version de l'AIPRP  
Date : 28 février 2019**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>MÉTHODE ET PORTÉE</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>LE BESOIN D'UN PROGRAMME NATIONAL DE SURVEILLANCE</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>En quoi consiste la surveillance?</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2</b>	<b>Historique de la surveillance et contexte organisationnel</b> .....	<b>7</b>
<b>3.3</b>	<b>Normalisation au sein du programme de surveillance</b> .....	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>LE PROGRAMME DE SURVEILLANCE ACTUEL</b> .....	<b>10</b>
<b>4.1</b>	<b>Application de la législation sur les distractions au volant</b> .....	<b>10</b>
<b>4.2</b>	<b>Communication</b> .....	<b>11</b>
<b>4.3</b>	<b>Formation</b> .....	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>MODERNISATION DU PROGRAMME DE SURVEILLANCE</b> .....	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>16</b>

## 1 INTRODUCTION

La surveillance physique est l'un des cinq principaux piliers de la collecte d'information du Service<sup>1</sup>. Cette technique d'enquête est d'une importance fondamentale pour les enquêtes du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS ou Service) puisqu'il lui permet de

Au sein du SCRS, l'Unité des services de filature (USF) est responsable de gérer et de mettre en œuvre la capacité de surveillance du Service. L'USF est composée de situés à l'administration centrale (AR) du SCRS et unités de surveillance régionale situées dans les régions du SCRS. vise à fournir une fonction de coordination générale, mais les équipes régionales de l'USF travaillent de façon indépendante les unes des autres. Ces équipes répondent à des demandes de surveillance régionale quotidiennes et elles sont aussi les principales responsables du perfectionnement et du maintien de leurs compétences, techniques de collecte et capacités analytiques.

Même si l'USF a maintenu sa structure régionale depuis sa création, le programme fait actuellement l'objet d'une importante transition. En 2011, le Service a réalisé un exercice de livre blanc qui s'est soldé par une série de recommandations visant à centraliser et à moderniser les capacités de surveillance du Service. Certaines de ces recommandations ont déjà été mises en œuvre, et d'autres changements au programme seront apportés dans un proche avenir.

Traditionnellement, le CSARS a examiné les activités de surveillance du Service dans le cadre de ses examens d'enquête précises. Cependant, le présent examen évalue de façon plus approfondie la capacité de surveillance du SCRS. Il a permis d'examiner de plus près l'USF et les processus, politiques et contrôles en place pour gérer les activités de surveillance du Service. L'examen a aussi permis d'examiner attentivement la façon dont le Service gère la transition vers le nouveau modèle de surveillance. À cette fin, le CSARS a évalué les objectifs de la transition ainsi que les effets des récents changements apportés au programme.

De façon générale, **le CSARS est impressionné par le professionnalisme et le dévouement des professionnels de la surveillance.** Le CSARS a constaté que, de

---

<sup>1</sup> Les autres quatre piliers sont les ressources humaines, les interceptions techniques, la liaison avec des partenaires étrangers et les partenariats nationaux

Halifax à Vancouver, les professionnels de la surveillance des régions avaient tous une perception positive de leur travail et faisaient tous preuve d'introspection à cet égard. Cependant, le CSARS a cerné des problèmes liés à la gestion générale du programme. Plus précisément, le CSARS a conclu que l'incapacité du Service de créer une structure de gestion et un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations figurant dans le livre blanc de 2011 l'a empêché de procéder à la normalisation nécessaire pour compter sur un programme de surveillance moderne et coordonné de façon centralisée. Fait plus important encore, le CSARS a découvert que le défaut de centraliser et de normaliser le programme de l'USF avait créé une situation où la responsabilisation n'est pas aussi solide qu'elle devrait selon lui l'être.

## 2 MÉTHODE ET PORTÉE

La présente étude inclut un examen exhaustif de la documentation, comme les politiques et procédures internes, du matériel de formation, des documents de planification et documents de travail du SCRS ainsi que de tous les documents liés aux initiatives stratégiques pouvant avoir une incidence sur le programme de surveillance. À un niveau plus opérationnel, le CSARS a aussi examiné les attributions de tâches et les documents d'approbation sur une période de trois mois.

En raison de la nature spécialisée et régionale des activités de surveillance, le CSARS s'est appuyé sur un nombre plus élevé de séances d'information et de démonstration qu'à l'habitude. De façon générale, ces séances d'information fournissent au CSARS une bonne compréhension du programme de surveillance et des activités régionales du SCRS et de l'évolution de l'USF depuis l'exercice de livre blanc d'octobre 2011. Le CSARS a rencontré <sup>3</sup> à une occasion et visité toutes les équipes de surveillance régionale en plus de rencontrer

<sup>4</sup>. Ces visites ont permis au CSARS d'acquérir une compréhension approfondie des activités de l'USF à l'échelon régional tout en lui permettant d'examiner l'équipement du Service, les locaux bases de données et produits analytiques utilisés pour soutenir les activités de surveillance. Grâce à ces réunions, le CSARS a aussi acquis un point de vue régional sur les changements apportés au programme de surveillance.

Le CSARS a aussi organisé plusieurs réunions à l'AR du SCRS pour obtenir un point de vue organisationnel plus général du programme de surveillance. Le CSARS a rencontré le directeur adjoint, Technologie (DAT) et le directeur adjoint, Collecte (DAC) pour discuter des initiatives stratégiques pouvant avoir une incidence sur le programme de surveillance<sup>5</sup>. À deux occasions, le CSARS a rencontré les responsables de la formation et du perfectionnement pour discuter de la centralisation de la formation liée à la surveillance <sup>6</sup> du SCRS pour comprendre le soutien que cette unité fournit à l'USF<sup>7</sup>. Enfin, le CSARS a organisé une réunion avec la Section des politiques du Service pour discuter des changements à venir à la politique opérationnelle du SCRS qui aura une incidence sur les activités de surveillance<sup>8</sup>.

De plus, le CSARS a pu participer à un exercice de formation de l'USF. Cet exercice a fourni au CSARS une connaissance directe des compétences, techniques et stratégies que les surveillants du SCRS utilisent

<sup>3</sup> Réunion le 19-04-2013.

<sup>4</sup> Le CSARS a visité les régions du SCRS.

<sup>5</sup> Réunion du 22-08-2013.

<sup>6</sup> La première réunion a eu lieu le 04-07-2013 et la deuxième, le 05-09-2013.

<sup>7</sup> Réunion le 04-07-2013.

<sup>8</sup> Réunion le 17-09-2013.

quotidiennement. Fait encore plus important, il a fourni au CSARS une meilleure compréhension des nombreux défis et risques associés à ces activités.

Dans l'ensemble, le CSARS a constaté que les régions du SCRS étaient extrêmement franches au moment de formuler des commentaires et de fournir des documents. Malgré tout, vers la fin de l'examen, le CSARS a constaté que [redacted] n'avait pas fourni tous les documents demandés dans son plan de travail initial. Après de plus amples demandes, le CSARS a appris que cette omission était attribuable à [redacted] et symptomatique de la mauvaise communication entre l'AC du SCRS et les régions, un problème qui est abordé plus en détail dans le présent examen<sup>9</sup>. Une fois au fait de cette omission, le CSARS a déterminé que cela n'avait pas un effet important sur les conclusions générales de l'examen. De plus, maintenant que [redacted] a été cerné, le CSARS travaillera en collaboration avec le Service pour s'assurer que des omissions similaires ne se produisent plus à l'avenir.

La période principale de l'examen dans le cadre de la présente étude était du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 1<sup>er</sup> mai 2013, même si des renseignements à l'extérieur de cette période ont été utilisés pour procéder à une évaluation exhaustive.

---

<sup>9</sup> Note de service du SCRS au CSARS, 22-11-2013.

12 mars 2014

### 3 LE BESOIN D'UN PROGRAMME NATIONAL DE SURVEILLANCE

#### 3.1 En quoi consiste la surveillance?

La surveillance physique est une activité extrêmement spécialisée qui exige des compétences et des méthodes uniques. Le SCRS définit la surveillance physique comme suit : « le fait de regarder ou de surveiller, discrètement, les mouvements et les activités d'une personne ou d'un objet en temps réel<sup>10</sup> ». Même si la définition est relativement simple, en pratique, la surveillance physique est extrêmement difficile à réaliser. Les agents de surveillance doivent observer leur cible, gérer un environnement complexe et s'assurer que leurs activités passent inaperçues. À ces fins, ils doivent acquérir une connaissance approfondie de la zone, de solides aptitudes à la conduite, un sens de l'observation exceptionnel et une excellente compréhension globale des tactiques d'équipe. En outre, ils doivent travailler sous pression, et, souvent, dans des conditions loin d'être idéales.

Même si la surveillance physique est difficile à réaliser, les renseignements recueillis sont essentiels aux enquêtes du SCRS. Grâce à la surveillance physique, le SCRS peut observer les activités, les déplacements et les interactions d'une cible, ce qui l'aide à déterminer la mesure dans laquelle la personne s'adonne à une activité qui constitue une menace.

#### 3.2 Historique de la surveillance et contexte organisationnel

Le programme de l'USF date des dernières années de la Guerre froide, lorsque la menace de l'espionnage étranger était très élevée.

Au cours des années subséquentes, la nature du travail de surveillance, à laquelle s'ajoutaient une embauche régionale et des procédures de formation, a perpétué l'isolement de l'USF du reste du Service.

Jusqu'à récemment, le SCRS assurait la formation des membres de l'USF dans les régions, ce qui a contribué à l'élaboration de pratiques et de procédures de surveillance distinctes dans diverses régions. De plus, les agents de surveillance travaillent dans le cadre d'équipes étroitement unies et s'acquittent de leurs tâches

---

<sup>10</sup> Politique opérationnelle du SCRS, OPS 301 1.9 (21-09-2007).

### 3.3 Normalisation au sein du programme de surveillance

Jusqu'à récemment, la nature régionalisée de l'USF était conforme à la structure de gestion générale du Service. Traditionnellement, l'AC du SCRS était responsable de définir les exigences en matière de renseignement nécessaires pour réaliser les priorités du gouvernement du Canada en matière de renseignement, et les équipes de gestion régionales étaient celles qui définissaient les moyens de recueillir les renseignements requis. Au cours des dernières années, cependant, le SCRS a tenté d'harmoniser ses pratiques opérationnelles en fonction de l'accent plus général mis par le gouvernement sur un cadre de gestion du rendement moderne. Par conséquent, les régions restent responsables du déploiement tactique de leurs ressources, mais l'établissement d'approches normalisées relatives à des composantes clés de certains programmes nationaux — comme celui de la surveillance — est maintenant considéré comme une nécessité. Le Service reconnaît, cependant, qu'une telle normalisation ne serait pas possible en vertu de son modèle de surveillance décentralisée actuelle.

Parallèlement, le SCRS a commencé à réévaluer ses capacités de surveillance et conclu que XXX Par conséquent, en 2011, le SCRS a entrepris un exercice de livre blanc dirigé par le DAT, pour évaluer les principes fondamentaux de son programme de surveillance XXX

De façon générale, l'exercice de livre blanc a révélé que le programme de surveillance du SCRS évoluait

Par conséquent, d'importants changements ont été demandés au sein du programme de surveillance afin d'accroître la centralisation et la modernisation. Le livre blanc a formulé trois recommandations principales. Premièrement, il a recommandé l'établissement d'un centre stratégique national en matière de surveillance dont la tâche consisterait à élaborer des normes, des politiques et des stratégies en matière de dotation et de formation fondamentales. Deuxièmement, il recommandait au Service d'adopter une approche « faisant appel à toutes les sources »<sup>11</sup> en matière d'analyse pour améliorer l'attribution des tâches, renforcer l'affectation des ressources et mettre en place des mesures du rendement utiles. Enfin, pour mettre en

---

<sup>11</sup> Le livre blanc faisait observer que, même si la surveillance physique était une composante clé de tout programme de surveillance moderne, il ne s'agirait pas de l'unique source d'information.

œuvre cette approche « faisant appel à toutes les sources », le livre blanc a recommandé la création de centres de surveillance régionaux<sup>12</sup> qui intégrerait et coordonnerait toutes les méthodes de surveillance afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et les résultats opérationnels.

L'évaluation du programme de surveillance du Service réalisée par le CSARS était conforme aux principales constatations et recommandations décrites dans le livre blanc de 2011. En effet, le CSARS estime que la normalisation du programme de surveillance est un objectif raisonnable et nécessaire. L'examen exhaustif réalisé par le CSARS des documents ainsi que les réunions avec chacune des équipes régionales de l'USF ont révélé que, malgré les différences qui existent entre les différentes régions du Service, les équipes de l'USF sont confrontées à des enjeux de gestion extrêmement similaires. Par exemple, toutes les régions doivent composer avec des problèmes liés aux normes d'embauche, à la formation, à l'approvisionnement dans une ère de contraintes budgétaires et d'attrition et compte tenu de l'introduction de nouvelles technologies et du besoin d'assurer une gestion de ressources limitées. Le CSARS est d'avis que la meilleure façon de régler ces problèmes est grâce à la normalisation et que le fait de prendre une telle mesure améliorera la capacité de surveillance du Service. Par conséquent, **le CSARS a conclu que les principales constatations et recommandations décrites dans le livre blanc de 2011 étaient solides.**

Cependant, le CSARS a remarqué que, après l'exercice du livre blanc, le Service n'a pas mis en place un solide cadre de gestion pour mettre en œuvre ces recommandations et il n'a pas non plus créé de plan d'action. En raison de l'absence de données repères, d'échéanciers et de mesures claires, les régions ont mis en œuvre les recommandations en fonction de leurs propres besoins et niveaux de ressources avec peu d'encadrement de ou de l'AC du SCRS. Le CSARS croit que cette approche *ad hoc* a ultimement empêché le Service d'atteindre le niveau de normalisation nécessaire pour offrir un programme de surveillance moderne et coordonné de façon centralisée. De plus, comme on en discutera, le CSARS a fait observer que l'absence de normalisation, particulièrement en ce qui concerne l'établissement de pratiques exemplaires, de communication et de formation,

---

<sup>12</sup> Le livre blanc envisageait un

12 mars 2014

## 4 LE PROGRAMME DE SURVEILLANCE ACTUEL

Après la publication du livre blanc de 2011, le SCRS n'a pas mis en place une solide structure de gestion pour mettre en œuvre les recommandations. Même si le livre blanc demandait la nomination d'un gestionnaire spécial bénéficiant d'effectifs adéquats pour coordonner la centralisation et la normalisation du programme<sup>13</sup>,

En l'absence d'une solide autorité centrale pour mener la transition au sein de l'USF, les régions ont commencé à mettre en œuvre des éléments du livre blanc en fonction de leurs propres besoins et des ressources dont elles disposaient.

, par exemple, a tenté d'améliorer sa capacité analytique de façon à permettre le déploiement de ses agents de surveillance de façon plus efficiente<sup>15</sup>.

a travaillé sur une initiative similaire dans le cadre de laquelle les analystes de l'USF assument un plus grand rôle en ce qui concerne l'analyse des déplacements des cibles<sup>16</sup>. Même si ces initiatives sont louables, si elles sont poursuivies de façon isolée des autres équipes de l'USF, le CSARS craint qu'il sera beaucoup plus difficile pour le SCRS de mettre en place un véritable ensemble de normes de surveillance « nationales ». Fait plus important encore, le CSARS croit que l'absence d'un solide leadership pour guider le programme de l'USF a fait en sorte que bon nombre des problèmes qu'il estime être les plus graves ne sont toujours pas réglés.

### 4.1 Application de la législation sur les distractions au volant

Même si la majorité des activités de surveillance sont réalisées avec , le CSARS a observé que le SCRS n'a pas un ensemble de normes nationales de conduite pour guider les employés. Ce qui préoccupe particulièrement le CSARS, c'est le fait que le service n'a pas fourni aux équipes de surveillance régionale des directives claires concernant l'utilisation de l'équipement de communication en conduisant.

---

<sup>14</sup> Le CSARS a été informé en octobre 2013 que XXX avait été déplacé dans la Direction du DAC. Cependant, aucun autre renseignement n'a été fourni relativement à des modifications apportées aux responsabilités de XXX

<sup>15</sup> est aussi la première région à avoir procédé à la migration de son système de l'USF

<sup>16</sup> Réunion avec USF, 14-08-2013.

La communication entre les agents de surveillance est essentielle pour maintenir le contact avec la cible<sup>17</sup>. Cependant, les dix provinces canadiennes ont une forme ou une autre de législation sur la conduite avec téléphone cellulaire/les distractions au volant et, contrairement aux policiers, aux ambulances ou aux services d'incendie, les agents de surveillance du SCRS ne sont pas toujours exemptés de ces lois provinciales lorsqu'ils s'acquittent des tâches qui leur sont imposées. Fait important, **le CSARS a découvert que le Service n'a pas d'avis juridique permettant d'évaluer la façon dont les lois provinciales s'appliquent à ses équipes de surveillance et n'a pas un ensemble de normes de conduite national pour guider les employés sur ces enjeux opérationnels quotidiens importants, comme l'utilisation d'équipement de communication pendant la conduite**<sup>18</sup>.

Dans le cas où l'utilisation d'un appareil de communication du SCRS contribuerait à un accident, le CSARS croit que les Services pourraient avoir des problèmes juridiques. Même si le SCRS est au fait de ce problème et a demandé des conseils juridiques aux Services juridiques à cet égard, la réponse est attendue depuis plus d'un an<sup>19</sup>. Par conséquent, **le CSARS recommande que le SCRS accorde la priorité à la demande de conseils juridiques liés à sa responsabilité en vertu des lois sur les distractions au volant à l'échelle canadienne**. De plus, à la réception des conseils juridiques, le SCRS devrait établir des procédures opérationnelles claires et normalisées décrivant la responsabilité des agents de surveillance en ce qui a trait à l'accomplissement de leurs fonctions et tâches lorsqu'ils sont au volant.

## 4.2 Communication

Le CSARS était aussi préoccupé par le faible niveau de communication entre les régions ainsi qu'avec Les équipes de l'USF à l'échelle canadienne partageant toutes des fonctions professionnelles identiques, le CSARS s'attendait à constater une solide communication entre les professionnels de la surveillance. Plutôt, **le CSARS a constaté que, de façon générale, les équipes régionales de l'USF travaillent de façon totalement isolée les unes des autres et communiquent seulement avec sporadiquement**.

De plus, les politiques du SCRS n'exigent pas que les équipes de l'USF communiquent avec les autres régions, ni avec

<sup>17</sup> En observant un exercice de formation de surveillance, le CSARS a appris qu'il serait, en fait, quasiment impossible de réaliser un type de surveillance sans communication entre les agents de surveillance.

<sup>18</sup> Le CSARS a remarqué, cependant, que, en l'absence de directives de l'AC du SCRS, certaines régions avaient fait preuve d'initiative et élaboré leurs propres normes de conduite pour aider à encadrer leurs employés.

<sup>19</sup> Voir le document du SCRS intitulé « conformité avec la législation sur les appareils mains libres », dossier 100-146, 29 février 2012.

<sup>20</sup>

Que les équipes de surveillance du SCRS ne communiquent pas régulièrement les leçons apprises, ni ne gardent informé constamment des nouveautés opérationnelles, va à l'encontre de ce que le CSARS juge comme étant des normes raisonnables et nécessaires dans le cadre d'un programme de surveillance moderne<sup>21</sup>.

### 4.3 Formation

Il y a quelques années, alors qu'il mettait de l'avant la modernisation, le SCRS a reconnu qu'il était « essentiel pour une organisation à haut rendement de perfectionner ses talents grâce à une approche systématique et intégrée de gestion du rendement et de l'apprentissage<sup>22</sup> ». Par conséquent, les nouveaux agents de surveillance reçoivent maintenant leur formation « de base » sur l'USF<sup>23</sup>

Vu l'objectif du SCRS d'imposer davantage des approches normalisées en matière de formation et de perfectionnement lié à la surveillance, le CSARS s'attendait à voir une certaine synchronisation entre l'AC et les régions à cet égard. Plutôt, **le CSARS a constaté qu'un modèle de formation à deux branches persiste, l'AC s'efforçant de normaliser les objectifs de rendement et d'apprentissage, tandis que les régions continuent de mettre l'accent sur leur propre programme de formation.** Même s'il est possible que les normes de l'AC puissent être maintenues grâce à des initiatives de formation dirigées par les régions, les régions ont malgré tout soulevé certaines questions pratiques — qui restent toujours sans réponse — quant à la façon dont l'AC entend assurer l'uniformité de la formation grâce au modèle proposé. Selon le CSARS, cette situation est provoquée par l'absence évidente de coordination et de consultation entre l'AC et les équipes régionales de l'USF.

L'absence de lignes directrices nationales solides, d'une solide communication et d'une continuité de la formation entre l'AC et les régions a contribué au maintien d'un

---

<sup>21</sup> Le CSARS a observé que, lorsque plus il y a d'intervenants qui participent à un programme de surveillance, plus la solution aux problèmes est complète.

section des politiques a créé une approche normalisée à l'échelle nationale pour composer avec des situations de communication similaires à l'avenir, peu importe la région.

<sup>22</sup> Document du SCRS, « rapport du projet de modernisation des activités », 2010, p. 32.

<sup>23</sup> Le CSARS était particulièrement impressionné par la Direction de la formation et du perfectionnement

programme de l'USF qui semble déconnecté des objectifs du livre blanc sur la surveillance. Pour bien régler ces problèmes, le CSARS croit que l'AC doit jouer un beaucoup plus grand rôle de commandement et de contrôle à l'avenir. Par conséquent, la dernière section du présent examen décrit la recommandation du CSARS sur les mesures précises qu'il faudrait prendre pour faire avancer le programme de l'USF.

## 5 MODERNISATION DU PROGRAMME DE SURVEILLANCE

De façon générale, l'examen du CSARS montre clairement que les renseignements obtenus grâce à la surveillance restent d'une importance fondamentale dans le cadre des enquêtes du SCRS. Pour cette raison, le CSARS convient avec les auteurs de l'analyse du livre blanc que le SCRS devait renforcer sa capacité de surveillance, mais, après un examen exhaustif, le Comité a cerné des problèmes liés à la gestion générale du programme.

**Le CSARS a conclu que l'incapacité du Service de créer une structure de gestion et un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations figurant dans le livre blanc de 2011 a eu deux importantes répercussions. Premièrement, cela l'a empêché de procéder à la normalisation nécessaire pour compter sur un programme de surveillance moderne et coordonné de façon centralisée. Deuxièmement, et cela est selon le CSARS encore plus important, le défaut de centraliser et de normaliser le programme de l'USF avait créé une situation où la responsabilisation n'est pas aussi solide qu'elle devrait l'être selon lui.**

Le CSARS est d'avis que, de toutes les recommandations formulées dans le livre blanc, il est particulièrement important pour le Service de créer un centre de politique nationale pour l'USF. La surveillance est une technique d'enquête importante, mais c'est une technique qui exige

en contact avec le public canadien et en étroite proximité des cibles du SCRS qui peuvent avoir une propension à la violence. Par conséquent, les agents de surveillance courent le risque de se blesser au travail, et il y a un potentiel de controverse si une opération de surveillance tourne mal. Selon le CSARS, l'USF a besoin d'un centre responsable de créer des politiques et procédures rigoureuses, des mesures du rendement et des normes de communication pour atténuer les risques que courent les agents de surveillance et le Service et pour s'assurer que la surveillance est réalisée conformément aux principes enchâssés dans la *Loi sur le SCRS* et les instructions du ministre.

Par conséquent, **le Comité recommande au SCRS de créer un cadre de gouvernance clair qui tient compte des fondements d'un programme de surveillance nationale normalisé et, de plus, que ce cadre soit mis en œuvre grâce à un plan d'action.** Pour donner suite à cette recommandation, le SCRS devrait envisager les six points suivants :

1. définir clairement le besoin de changement et souligner précisément quels changements seront apportés;
2. exiger du leadership qu'il dirige le programme. Plus particulièrement, le CSARS croit que les responsabilités de XXX doivent être révisées;
3. tenter d'obtenir la collaboration et l'engagement des intervenants régionaux pertinents. Une critique commune du livre blanc sur la surveillance des équipes régionales de l'USF tenait à leur croyance que la consultation avait été

- superficielle, certaines régions estimant que leur participation avait été sous-évaluée;
4. définir des données repères claires aux fins de mise en œuvre. La critique la plus évidente du livre blanc sur la surveillance concernait l'absence de toute donnée repère associée à l'atteinte des recommandations formulées;
  5. consacrer des ressources. Si des personnes précises n'ont pas le temps et les ressources financières nécessaires pour apporter les améliorations voulues au programme, alors on ne peut pas s'attendre à ce que le programme évolue comme prévu;
  6. rappeler aux intervenants qu'il y a un engagement au niveau de la direction à atteindre les résultats du programme et intégrer des processus de rétroaction pour aider à évaluer les progrès réalisés.

Grâce à l'élaboration d'un solide cadre de gouvernance accompagné d'un plan d'action clair et grâce au soutien des employés dévoués de la surveillance partout au pays, le CSARS estime que le programme de l'USF continuera de fournir les renseignements très importants sur les menaces à la sécurité nationale. Fait plus important encore, ces améliorations apportées au programme aideront à s'assurer qu'on continue de rendre suffisamment compte des activités de l'USF.

## 6 CONCLUSION

Les efforts de modernisation antérieurs au sein du SCRS ont révélé que « la planification est le fondement de l'excellence en matière de gestion et doit s'accompagner d'une mise en œuvre efficace et efficiente et de bons rapports sur les résultats <sup>25</sup> ». Même si le CSARS a constaté que le programme de surveillance du SCRS était pourvu de professionnels dévoués qui sont prêts à accepter le changement, ces bonnes intentions n'ont pas été accompagnées d'une solide intendance centralisée. Le résultat a été un modèle de surveillance qui, selon le CSARS, peut être décrit comme ayant été « balkanisé ».

Pour que le SCRS élabore de solides mesures du rendement aux fins de formation et d'analyse, tout en fournissant une coordination nationale suffisante dans le cadre du programme, il est nécessaire qu'un cadre de gouvernance de la surveillance soit mis en œuvre et appliqué. Vu l'importance de la surveillance comme plate-forme de collecte de renseignements sur la sécurité nationale, le CSARS est convaincu que le Service travaillera rapidement pour apporter des améliorations nécessaires au programme conformément aux autres efforts de modernisation déployés au cours des dernières années.

---

<sup>25</sup> Document du SCRS, « rapport du projet de modernisation des activités », 2010, p. 33.