

**N° de dossier : 2800-134
(TD R469)**

**EXAMEN DE LA DIRECTION DE L'ÉVALUATION DU
RENSEIGNEMENT (DER)**

(Étude n° 2007-03 du CSARS)

**Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité
1^{er} avril 2008**

La traduction de tous les examens du CSARS a été officiellement complétée par le Bureau de la traduction du Canada. En cas de litige, la version faisant autorité de la spécification est le document original en anglais.

Version de l'AIPRP

**Le 5 novembre 2019
en date du : _____**

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	2
2	OBJECTIF ET PORTÉE.....	4
3	MÉTHODES ET SOURCES	5
4	ANALYSE DU RENSEIGNEMENT STRATÉGIQUE ET TACTIQUE.....	6
4.1	Qu'est-ce que l'analyse stratégique? Qu'est-ce que l'analyse tactique?	7
4.2	Production de renseignements stratégiques et tactiques par la DER.....	8
4.2.1	Analyse stratégique et prévisions à long terme.....	10
4.2.2	Programme d'analyse tactique	11
4.3	Ressources et renforcement de la capacité en ce qui concerne les analystes stratégiques/tactiques.....	12
4.4	Les faits et les sources dans la production	13
5	DER ET COOPÉRATION AVEC LA COLLECTIVITÉ DU RS.....	15
6	DIFFUSION DES PRODUITS AUX CLIENTS NATIONAUX, DÉTERMINATION DES BESOINS DES CLIENTS ET RÉTROACTION.....	17
6.1	Détermination des besoins des clients	17
6.2	Enjeux en matière de diffusion.....	18
6.3	Rétroaction des clients.....	19
7	CONCLUSION	21
	RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS	22
	RECOMMANDATIONS	23
	LISTE DES SIGLES	24
	ANNEXES	
	ANNEXE A : Réunions/entrevues avec la DER.....	26
	ANNEXE B : Produits de la DER	27

1 INTRODUCTION

L'un des principaux objectifs des organismes occidentaux de renseignement contemporains est de fournir au gouvernement des conseils pertinents en temps opportun sur les menaces à la sécurité nationale. Au Canada, l'article 12 de la *Loi sur le SCRS* ordonne au SCRS (le Service) de recueillir, d'analyser et de conserver « les informations et renseignements sur les activités dont il existe des motifs raisonnables de soupçonner qu'elles constituent des menaces envers la sécurité du Canada » et d'en faire « rapport au gouvernement du Canada » et de le conseiller « à cet égard »¹. C'est sur cette base législative que le Service s'efforce de fournir au gouvernement du Canada des évaluations du renseignement complètes et neutres sur le plan politique.

Le Service s'acquitte de son mandat en matière de renseignement au moyen d'une variété de directions opérationnelles, de programmes et d'initiatives. La Direction de l'évaluation du renseignement (DER), autrefois appelée la Direction de la recherche, de l'analyse et de la production, joue un rôle essentiel dans ce processus en fournissant des évaluations stratégiques et tactiques du renseignement à l'appui des priorités du Service et pour informer le gouvernement. Grâce à un programme à volets multiples de recherche sur le renseignement, la DER élabore divers produits et rapports, travaille avec des partenaires clés dans l'ensemble de la collectivité du renseignement de sécurité du Canada, assure la liaison avec des clients internes, nationaux et étrangers et participe à diverses conférences et à divers forums axés sur la sécurité.

L'analyse et la communication des renseignements de sécurité représentent un travail difficile. Les questions de sécurité nationale sont rarement mises au jour de façon simple et linéaire. Le processus implique plutôt l'utilisation de connaissances spécialisées pour évaluer diverses sources d'information complexes et fournir un portrait exact et global de l'environnement de menace.

Au cours des dernières années, la demande d'évaluations et de produits du renseignement a augmenté dans l'ensemble du gouvernement. Cela découle en partie du souci accru pour la sécurité nationale à la suite des événements du 11 septembre et des activités terroristes qui ont suivi dans le monde. En même temps, cependant, cela représente un désir croissant de comprendre des questions de renseignement de sécurité de plus en plus complexes. Par exemple, comme l'a laissé entendre un observateur, les opérations contemporaines de renseignement étranger visant les pays occidentaux sont [traduction] « plus diffuses, plus agressives, plus sophistiquées sur le plan technologique et potentiellement plus efficaces que jamais »². Dans ce contexte, il y a des pressions pour produire des évaluations du renseignement exactes en temps opportun.

¹ La directive ministérielle 2006-2008 souligne également que l'une des principales responsabilités du SCRS consiste à prévenir et à conseiller le gouvernement du Canada en fournissant en temps opportun des informations et des analyses exactes et pertinentes sur les questions relevant de son mandat. Exigences nationales de la directive ministérielle pour 2006-2008, p. 5.

En mai 2006, en réponse à cet environnement du renseignement de sécurité en constante évolution, le Service a entrepris un remaniement et une réorganisation majeurs.

À cette fin, la Direction de l'évaluation du renseignement (DER) a été chargée de regrouper les fonctions d'analyse et de centraliser les principaux mécanismes de rapport du renseignement au sein du SCRS⁴.

Compte tenu de l'environnement complexe et changeant dans lequel la DER effectue son travail, y compris les récents efforts de réorganisation, le CSARS a estimé qu'il était opportun d'examiner cette direction pour comprendre la nature, la portée et l'efficacité de son travail. La dernière fois que le CSARS a examiné le travail de cette direction, c'était dans le cadre de l'étude n° 1998-2009 intitulée [traduction] « Un examen de la production du renseignement ».

² Van Cleave, M. « The Question of Strategic Counterintelligence: What is it, and What Should we do About it? », *CIA Studies in Intelligence*, vol. 51(2), 2007, p. 2.

⁴ Question/réponse du CSARS R466.02, Remaniement du SCRS (25 avril 2007), réponse à la question 2, p. 2.

2 OBJECTIF ET PORTÉE

Cet examen avait trois objectifs principaux. Premièrement, le CSARS a examiné la production par la DER d'analyses de renseignements stratégiques et tactiques, particulièrement en ce qui a trait à la définition et à l'opérationnalisation de ces termes. Deuxièmement, compte tenu des attentes accrues en matière d'intégration et de coopération au sein de la collectivité du renseignement de sécurité (RS), le CSARS a examiné le rôle de la DER dans ce contexte changeant de collecte de renseignements. En particulier, nous avons examiné la façon dont la DER collabore avec divers partenaires pour produire des évaluations du renseignement, ainsi que la façon dont elle détermine les besoins en renseignement des clients nationaux. Troisièmement, le CSARS a examiné la façon dont la DER diffuse des produits du renseignement pertinents en temps opportun, ce qui représente un aspect fondamental de son mandat consistant à fournir des conseils au gouvernement du Canada.

La période d'examen s'est échelonnée du 1^{er} novembre 2005 au 31 octobre 2006. Toutefois, des informations ont été demandées en dehors de cette période pour mieux comprendre la réorganisation de la DER.

3 MÉTHODES ET SOURCES

L'examen de la DER par le CSARS a consisté en trois grandes stratégies de collecte de données. Premièrement, nous avons demandé des informations et des documents préliminaires pour comprendre comment la DER s'acquitte de ses principales responsabilités. Deuxièmement, nous avons sélectionné un échantillon de produits de la DER (p. ex., études, fiches de renseignement [FR], évaluations de la menace et des risques [EMR], ainsi que toute la documentation correspondante au dossier, afin d'analyser certains des principaux objectifs de l'étude. Troisièmement, nous avons rencontré des employés de la DER à tous les niveaux pour mieux comprendre la nature et la portée de leur travail (voir la liste des réunions à l'annexe A).

4 ANALYSE DU RENSEIGNEMENT STRATÉGIQUE ET TACTIQUE

L'évaluation du renseignement comprend des considérations stratégiques et tactiques. Comme indiqué dans le plan annuel 2006-2007 de la DER, un objectif clé de la direction est de [traduction] « répondre aux exigences opérationnelles en fournissant en temps opportun des évaluations ouvertes de l'information et du renseignement d'un point de vue stratégique et tactique »⁵. Cependant, malgré cet engagement, un examen rapide de la littérature universitaire suggère que la définition de ces termes, et leur opérationnalisation par la suite, peut être une tâche ardue et quelque peu difficile à accomplir.

Dans le passé, il y a eu des conceptions erronées communément répandues dans la collectivité du renseignement de sécurité quant à ce qui constitue une analyse stratégique ou tactique. Il convient de noter en particulier un malentendu général ou un manque de consensus au sujet du concept de l'analyse stratégique⁶. Cela peut être attribuable en partie au fait que les évaluations stratégiques, en particulier les prévisions à long terme, sont souvent reléguées au second plan par rapport aux pressions associées aux besoins tactiques actuels et aux priorités attribuées à ces derniers. Bien que les demandes de renseignements qui aident à répondre aux besoins opérationnels immédiats et à court terme soient facilement tangibles, le développement de la capacité d'analyser les tendances à long terme et d'accéder aux menaces futures à la sécurité et aux besoins stratégiques potentiels, ainsi que de les prévoir, présentent des défis particuliers⁷.

Au Canada, dans le cadre de son enquête sur certaines activités de la GRC, la Commission MacDonald a cerné le manque relatif d'évaluations du renseignement à long terme et générales. Des observations semblables ont été formulées dans le rapport annuel de 1986-1987 du CSARS, qui signalait que les évaluations du Service ne répondaient pas aux [traduction] « attentes de la Commission MacDonald ou aux besoins du gouvernement ». En réponse, le solliciteur général de l'époque a commandé l'étude Osbaldeston, dont les conclusions ont entraîné des changements importants dans la façon dont le Service fournissait les évaluations du renseignement. L'étude Osbaldeston a particulièrement recommandé que le Service développe la capacité stratégique d'analyse à long terme qui aiderait le gouvernement à élaborer des politiques et à prendre des décisions en matière de sécurité nationale. Les examens subséquents de la production de renseignements du Service effectués par le CSARS ont révélé que, même si certains produits traitaient de questions stratégiques, il fallait déployer davantage d'efforts à cet égard pour répondre aux besoins des clients internes et externes. Comme l'a fait remarquer le CSARS, [traduction] « la diminution

Étude n° 2007-03 du CSARS

-
- ⁵ Plan annuel 2006-2007 de la DER, p. 1.
- ⁶ Heidenrich, J.G. « The Intelligence Community' Neglect of Strategic Intelligence ». *CIA Studies in Intelligence*, vol. 51(2), 2007, p. 16; Van Cleave, M. « The Question of Strategic Counterintelligence : What is it, and What Should we do About it? » *CIA Studies in Intelligence*, vol. 51(2), 2007, p. 11.
- ⁷ Voir, par exemple, Heidenrich, J.G. « The Intelligence Community' Neglect of Strategic Intelligence ». *CIA Studies in Intelligence*, vol. 51(2), 2007. Hess, M. « Strategic Intelligence Analysis ». *Intelligence Essentials for Everyone: Occasional Paper Number 6*. Collège interarmées du renseignement militaire, 1999.

des analyses stratégiques pourrait faire en sorte que le gouvernement soit moins bien informé qu'il pourrait l'être »⁸.

Le présent chapitre s'appuie sur les champs d'enquête précédents en examinant la façon dont la DER a effectué des analyses stratégiques et tactiques pendant la période d'examen, se concentrant principalement sur la façon dont elle a défini et opérationnalisé ces termes clés et les stratégies qu'elle a utilisées pour relever les défis liés à l'établissement d'un équilibre entre ces deux priorités. Dans l'ensemble, l'analyse du CSARS donne à penser que la récente réorganisation de la DER représente une occasion importante de mettre en œuvre un programme plus systématique et holistique d'analyse stratégique et tactique. Pour cette raison, nous croyons qu'il y a lieu d'être optimiste, mais aussi que certains défis demeurent présents.

4.1 Qu'est-ce que l'analyse stratégique? Qu'est-ce que l'analyse tactique?

Il n'existe pas de définition standard de l'analyse stratégique ou tactique. Comme l'a souligné le Comité Osbaldeston, le renseignement tactique est [traduction] « lié à l'enquête sur des activités particulières considérées comme menaçant la sécurité du Canada ». En comparaison, il a déclaré que le renseignement stratégique [traduction] « dépend davantage de la recherche à partir de l'information provenant de toutes les sources, tend à être à plus long terme et de portée plus globale et est produit pour un public interministériel ou pour le gouvernement en tant qu'entité »⁹.

Le Service définit son utilisation de l'analyse stratégique et tactique dans divers mécanismes, y compris le rapport public du directeur et les plans annuels de la DER. En général, ces définitions correspondent bien à celles énoncées par le Comité Osbaldeston. Les analyses stratégiques de la DER fournissent des examens approfondis d'un problème ou d'un phénomène particulier, tout en le situant dans son contexte plus large et en précisant ses vastes implications en matière de sécurité¹⁰. À cet égard, elles aident à examiner les tendances ou les enjeux actuels et émergents qui pourraient avoir une incidence sur la sécurité nationale à l'avenir¹¹. L'analyse stratégique est produite sous diverses formes, depuis l'examen des problèmes et des enjeux à court ou à moyen terme jusqu'aux prévisions à long terme. Les conseils et les produits stratégiques de la DER sont élaborés pour les clients du Service, ainsi que pour divers décideurs du gouvernement du Canada et un nombre croissant de clients étrangers¹².

⁸ Étude n° 1998-2009 du CSARS, Examen de la production du renseignement.

⁹ Rankin, M. « La réforme de la *Loi sur le SCRS* ». Ébauche d'exposé de position présentée par le Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité aux fins d'examen parlementaire, avril 1989.

¹⁰ Rapport public du SCRS 2004-2005, p. 10.

¹¹ Rapport public du SCRS 2004-2005, p. 10; réunion du CSARS et d'un analyste stratégique (20 septembre 2007); réunion d'examen, 15 novembre 2007.

¹² Réunion d'examen, 26 juillet 2007.

En revanche, les analyses tactiques de la DER sont axées sur les besoins opérationnels, et mettent l'accent sur une personne, un secteur cible ou un problème immédiat¹³. Elles fournissent un soutien opérationnel, souvent quotidiennement, et peuvent prendre la forme de conseils verbaux ou écrits (p. ex., note d'information) ou d'un rapport officiel¹⁴. L'analyse tactique aide les directions opérationnelles du SCRS en fournissant des évaluations d'une personne, d'un groupe ou d'une cible organisationnelle.

Bien qu'elles servent à des fins distinctes, les analyses stratégiques et tactiques se chevauchent et se complètent fréquemment pour fournir une évaluation globale. Il serait erroné de penser que l'analyse stratégique doit toujours être à long terme dans ses perspectives pour être stratégique, et que, à l'inverse, l'analyse tactique doit être à court terme pour être tactique¹⁵. En effet, il arrive souvent que les conseils ou les produits de la DER contiennent des éléments stratégiques et tactiques. Une façon de comprendre le caractère complémentaire des deux types d'analyses consiste à examiner l'évaluation par le Service d'un groupe terroriste présumé. L'analyse au niveau tactique pourrait comprendre un examen de cibles précises et de leur métier. L'analyse stratégique pourrait consister à évaluer des questions plus vastes sur la façon dont les personnes se radicalisent et les répercussions possibles sur la sécurité nationale, qui peuvent comprendre des répercussions à court, moyen ou long terme.

4.2 Production de renseignements stratégiques et tactiques par la DER

Presque toutes les évaluations de la DER coïncident avec un ensemble prédéterminé de priorités de la direction, y compris les questions liées au terrorisme à l'espionnage/ingérence étrangère (p. ex., à la prolifération (p. ex., efforts) et à la criminalité transnationale (p. ex., ¹⁶. Veuillez consulter l'annexe B pour une liste complète et une description de ces produits¹⁷.

¹³ Réunion d'examen, 15 novembre 2007.

¹⁴ Réunion d'examen, 15 novembre 2007.

¹⁵ Heidenrich, J.G. « The Intelligence Community' Neglect of Strategic Intelligence ». *CIA Studies in Intelligence*, vol. 51(2), 2007, p. 21.

¹⁶ Réunion d'examen, 27 juillet 2007.

¹⁷ Au cours de la période d'examen, la DER a fourni les produits suivants : 3 2 commentaires; 27 fiches de renseignement; 22 études; 350 résumés; 84 rapports et 20 évaluations de la menace et des risques (EMR). Le CSARS a examiné 3 1 commentaire, 6 fiches de renseignement; 7 études, 23 11 rapports et 7 EMR.

Les membres des collectivités du renseignement remarquent généralement que les analystes entreprennent un éventail de travaux beaucoup plus vaste, particulièrement dans le domaine stratégique¹⁸, que ce qui est généralement rapporté et reflété dans les documents officiels. Cette perception s'applique à la DER, en ce sens que les produits tangibles (c.-à-d. les rapports et les exposés) ne sont pas les seules méthodes qu'ils utilisent pour transmettre de l'information tactique et stratégique. Par exemple, la DER fournit des conseils et des évaluations aux diverses directions sur une base informelle (p. ex., réunions en personne, réponses aux demandes d'information) et officielle (p. ex., notes d'information, présentations et rapports). Dans cette section, nous mettons l'accent sur les méthodes officielles.

La majorité des produits de la DER évaluent le renseignement sur les plans stratégique et tactique. C'est-à-dire que la DER évalue les menaces actuelles liées au mandat du SCRS (tactique), tout en examinant les nouveaux enjeux se rapportant à une région ou à un secteur d'intérêt particulier (stratégique). Par exemple, les [redacted] de la DER fournissent une évaluation globale des enjeux actuels et émergents liés à une menace particulière (p. ex., zone suspecte

Les études de la DER et les EMR sont deux exemples qui répondent aux besoins stratégiques. Les études de la DER consistent en des rapports approfondis qui examinent tous les éléments d'une menace particulière, y compris son état actuel.

Étude n° 2007-03 du CSARS

¹⁸ Par exemple, voir Heidenrich, J.G. « The Intelligence Community' Neglect of Strategic Intelligence ». *CIA Studies in Intelligence*, vol. 51(2), 2007, p. 17.

¹⁹ Par exemple,

Bien que la DER joue un rôle important et croissant dans la prestation d'analyses stratégiques, des défis demeurent présents. Premièrement, comme c'est souvent le cas dans les milieux du renseignement de sécurité, il faut davantage d'analyses stratégiques qui comprennent des prévisions à long terme qui permettent de cerner les problèmes et les préoccupations futurs liés aux menaces.

En particulier, comme des examens et des études universitaires antérieurs l'ont montré, les exigences en ce qui a trait aux enjeux actuels et émergents liés aux menaces signifient souvent que les évaluations stratégiques à plus long terme traînent pendant un certain temps²⁶. Dans les deux cas, la direction de la DER a pris des mesures pour relever ces défis. Nous abordons chaque question ci-dessous.

4.2.1 Analyse stratégique et prévisions à long terme

Les analyses et les prévisions à long terme sont difficiles à réaliser en ce sens qu'elles comportent des prévisions et des hypothèses – elles tiennent compte des questions difficiles liées à ce qui pourrait se produire à l'avenir. En particulier, elles englobent souvent [traduction] « [...] un ensemble de données souvent très disparates, incomplètes et peu familières, qui exigent toutes une grande habileté à formuler des hypothèses sur des événements, des tendances et des potentialités qui, de par leur nature même, défient la précision »²⁷.

²⁶ Heidenrich, J.G. « The Intelligence Community' Neglect of Strategic Intelligence ». *CIA Studies in Intelligence*, vol. 51(2), 2007.

Cependant, elles représentent également un champ d'enquête fructueux compte tenu de leurs possibilités de prévention. Les perspectives et les prévisions à long terme peuvent mettre en garde contre les menaces qui pèsent sur les intérêts vitaux en matière de sécurité nationale et évaluer les tendances présentant un intérêt pour les hauts fonctionnaires²⁸. À cet égard, elles sont essentielles à la planification de l'avenir²⁹.

La haute direction de la DER a établi la nécessité de produire davantage de renseignements stratégiques dans un contexte plus vaste et à plus long terme³⁰. Ce désir découle des demandes croissantes de divers clients gouvernementaux pour ce type d'information, ainsi que de la directive ministérielle de 2006-2008 qui souligne l'importance des évaluations qui [traduction] « préviennent et conseillent le gouvernement du Canada »³¹.

Un autre exemple de la façon dont la DER travaille à la production d'évaluations stratégiques à long terme comprend les efforts de collaboration avec d'autres membres de la collectivité du renseignement de sécurité pour étudier les menaces futures à la sécurité nationale du Canada (p. ex.

Nous examinons la question de la coopération dans le chapitre 5 du présent rapport.

4.2.2 Programme d'analyse tactique

-
- ²⁷ McDowell, D. Strategic Intelligence and Analysis: Selected Writings. Istana Enterprises, Pambula, Australie, 2000, p. 31.
- ²⁸ Loch K. Johnson, Strategic Intelligence: Windows into a Secret World (2004), p. 2.
- ²⁹ McDowell, D. Strategic Intelligence and Analysis: Selected Writings. Istana Enterprises, Pambula, Australie, 2000, p. 6. Strategic Forecasting, inc., Definition of strategic forecasting <http://www.stratfor.com/about/Stratfor> (date de consultation : 23 janvier 2008)
- ³⁰ Réunion, CSARS et un analyste stratégique (20 septembre 2007); réunion, CSARS et haute direction de la DER (15 novembre 2007).
- ³¹ Exigences nationales de la directive ministérielle pour 2006-2008 p. 5.

4.3 Ressources et renforcement de la capacité en ce qui concerne les analystes stratégiques/tactiques

Bien que l'introduction de nouvelles initiatives en matière d'analyse stratégique et tactique offre d'importantes possibilités, elle crée aussi des défis particuliers. Par exemple, l'analyse stratégique est un travail difficile et hautement intellectuel qui exige que chaque analyste possède des connaissances et une expertise considérables³⁸. Étant donné que le Service doit constamment recruter de nouveaux candidats, Il continuera d'être difficile pour la DER d'attirer des analystes qui possèdent les compétences linguistiques ainsi que l'expertise et l'expérience pratique requises pour entreprendre un tel travail³⁹. Le plan annuel 2006-2007 met également en évidence

³⁷ Dans le cadre de ce processus, la DER a récemment embauché et
réunion d'examen, le 15 novembre 2007.

³⁸ McDowell, D. Strategic Intelligence and Analysis: Selected Writings. Istana Enterprises, Pambula, Australie, 2000, p. 37.

³⁹ Réunion d'examen, 26 juillet 2007; Question/réponse du CSARS R466.07, Direction de l'évaluation du renseignement (2 mai 2007), réponse à la question 2., p. 1.

Les plans annuels de 2006-2007 et de 2007-2008 de la DER ont reconnu deux autres défis. Premièrement, la DER a élaboré un programme de formation à l'intention des nouveaux analystes afin de les renseigner sur les enquêtes et les opérations du Service⁴². Le programme comprend une formation qui examine les rôles et les responsabilités des directions du Service, suivie d'une formation sur les compétences analytiques spécifiques⁴³. Deuxièmement, la DER veut également s'assurer qu'il y a des niveaux appropriés d'intégration et de coopération

Pour faciliter cette intégration, la DER a élaboré L'objectif est d'avoir des analystes stratégiques et tactiques et des directions qui travaillent en collaboration à l'appui des enquêtes, et de régler les problèmes et les préoccupations à long terme Pour le CSARS, ce type d'initiative sera essentiel pour favoriser un environnement d'apprentissage dynamique, ainsi que pour le développement de analystes qui, idéalement,

4.4 Les faits et les sources dans la production

Comme dernier élément de notre examen du travail stratégique et tactique de la DER, nous avons tenu compte des « faits » utilisés pour appuyer les énoncés et les conclusions dans les divers produits de la direction. Les sources d'information ouvertes et classifiées sont les composantes de base de l'analyse du renseignement. Lors de la rédaction d'une publication de la DER, les analystes utilisent à la fois des sources ouvertes (p. ex., articles dans les médias, revues universitaires, périodiques) et des sources classifiées (p. ex., rapports opérationnels, renseignement électromagnétique [SIGINT], informations d'organismes étrangers et nationaux).

Le CSARS a examiné les sources des faits pour certaines fiches de renseignement, les études du SCRS et les EMR. Nous avons comparé les sources aux produits examinés, en évaluant leur exactitude factuelle pour déterminer si les sources d'information de la DER corroborent ses évaluations de renseignements.

Étude n° 2007-03 du CSARS

⁴² Réunion d'examen, 15 novembre 2007.

⁴³ Réunion d'examen, 15 novembre 2007.

Étude n° 2007-03 du CSARS

Par exemple,

Le CSARS a également noté que les analystes de la DER utilisent, dans la mesure du possible, des sources ouvertes pour justifier leurs publications. L'utilisation de sources ouvertes est importante, car elle permet à un public aussi vaste que possible d'accéder à l'information contenue dans l'analyse. Par exemple,
sources

Dans l'ensemble, le CSARS a déterminé que les faits appuyaient les évaluations examinées.

5 DER ET COOPÉRATION AVEC LA COLLECTIVITÉ DU RS

Les défis historiques liés à l'échange d'information au sein de la collectivité du renseignement de sécurité ont contribué à limiter la nature et la portée des évaluations produites⁴⁷. Toutefois, au cours des dernières années, des efforts concertés ont été déployés à l'échelle du gouvernement pour réduire ces obstacles et créer des possibilités de partenariat et de coopération. Ce changement se reflète dans le rôle récent et accru de la DER au sein de la collectivité canadienne du renseignement.

Au niveau informel, les analystes de la DER collaborent régulièrement avec diverses personnes-ressources dans la collectivité du renseignement. En plus de consulter d'autres spécialistes dans le domaine pour échanger des idées, les analystes de la DER comptent sur des personnes-ressources pour les aider à recueillir et à corroborer des renseignements. Cela peut se faire au moyen de réunions en personne, d'interactions lors de conférences, ou À un niveau plus officiel, les analystes de la DER participent à des initiatives gouvernementales continues visant à renforcer la coopération dans l'ensemble de la collectivité du renseignement.

⁴⁷ C'est particulièrement le cas pour l'analyse stratégique. Van Cleave, M. « The Question of Strategic Counterintelligence: What is it, and What Should we do About it? » *CIA Studies in Intelligence*, vol. 51(2), 2007, p. 9.

Étude n° 2007-03 du CSARS

6 DIFFUSION DES PRODUITS AUX CLIENTS NATIONAUX, DÉTERMINATION DES BESOINS DES CLIENTS ET RÉTROACTION

La DER joue un rôle clé en informant le gouvernement des menaces à la sécurité du Canada, par la diffusion d'information pertinente en temps opportun. Dans le cadre de son examen, le CSARS a étudié la façon dont la DER diffuse les évaluations du renseignement aux intervenants nationaux. Les bureaux de la direction sont directement responsables de la diffusion du renseignement,

Le présent chapitre porte sur trois questions. Premièrement, il examine comment le détermine les besoins du client. Deuxièmement, il examine les difficultés rencontrées lors de la diffusion des produits. Enfin, il traite de la rétroaction des consommateurs.

6.1 Détermination des besoins des clients

Le détermine les besoins des clients par des consultations régulières. Il existe deux types de clients gouvernementaux : Les principaux clients sont des membres de la collectivité du renseignement de sécurité, Les bénéficiaires d'intérêt spécial sont des intervenants sélectionnés à l'extérieur de la

Étude n° 2007-03 du CSARS

collectivité du renseignement de sécurité (p. ex.,
Dans les deux cas, le personnel _____ communique régulièrement avec les
représentants du Ministère pour déterminer les besoins des clients⁶¹.

Pour déterminer si les clients reçoivent des produits qui répondent à leurs besoins, le
CSARS a sélectionné un échantillon aléatoire des besoins des clients pour
onze intervenants différents⁶² et les a comparés aux produits de la DER qui ont été diffusés
à ces clients. En se fondant sur cet exercice, le CSARS a constaté que les clients de la
DER recevaient des produits qui correspondaient à leurs besoins.

6.2 Enjeux en matière de diffusion

Les fiches de renseignement et les études sur le renseignement sont deux produits qui
sont couramment diffusés aux clients du gouvernement.

⁶¹ Le personnel du bureau tente de déterminer comment les produits peuvent être adaptés aux besoins
des clients. Réunion d'examen, le 13 septembre 2007.

6.3 Rétroaction des clients

Le [redacted] recueille les commentaires des clients sur tous les produits de la DER. Diverses méthodes sont utilisées pour recueillir ces informations, y compris les contacts personnels (liaison), la correspondance [redacted] et les formulaires de rétroaction⁷⁰. Bien que les contacts personnels ou les réunions en personne soient l'un des moyens les plus efficaces de recueillir des commentaires, le [redacted] les considérations relatives aux ressources limitent le nombre de visites personnelles qu'ils peuvent faire en tout temps. Au cours du dernier trimestre de 2006, le personnel de [redacted] a rencontré des clients de [redacted], soit un peu plus de la moitié des clients de la DER. En général, la plupart des clients ont souligné l'utilité de l'information de la DER et ont habituellement demandé plus de produits. Aucun commentaire négatif n'a été formulé par les clients concernant la pertinence des publications de la DER⁷³.

Un défi clé pour la DER consiste à trouver des façons nouvelles et novatrices de recueillir des commentaires. Par exemple, la DER tente de solliciter une rétroaction au moyen de commentaires joints aux produits (fiches de renseignement/études sur le renseignement) et de formulaires de rétroaction [redacted]. Le problème, c'est que la majorité des clients ne remplissent pas les formulaires⁷⁵.

⁷⁰ Une fonction de commentaire est liée à chaque produit sur le [redacted] (fiches de renseignement, études) et il existe des formulaires de rétroaction avec [redacted] produits.

⁷³ Réunion du CSARS et du [redacted] (13 septembre 2007).

⁷⁵ Réunion d'examen, 17 septembre 2007.

Étude n° 2007-03 du CSARS

En examinant un échantillon de formulaires de rétroaction, le CSARS a constaté que la majorité des clients trouvaient que les renseignements de la DER étaient utiles et pertinents. En général, les clients ont demandé des éclaircissements sur certaines questions, des informations supplémentaires pour poursuivre les enquêtes en cours ou la permission d'utiliser l'information dans leurs propres rapports. Malgré cela, compte tenu du nombre limité de formulaires de rétroaction retournés, cette méthode ne produit pas une source de rétroaction très riche ou nécessairement représentative des clients.

Dans le but de régler les problèmes actuels liés à la collecte de rétroaction des clients, le [redacted] a récemment modifié ses [redacted] pour leur permettre de suivre et de stocker la rétroaction. Auparavant, les commentaires des clients recueillis pendant la liaison n'étaient pas stockés de façon systématique, ce qui soulevait des questions au sujet de la conservation du savoir organisationnel. Bien qu'il soit encore trop tôt pour le déterminer, le [redacted] devrait aider à répondre au besoin continu de recueillir la rétroaction des clients.

Dans l'ensemble, il est évident que le [redacted] continue de chercher différentes méthodes de collecte de rétroaction. Le CSARS encourage la DER à poursuivre son travail en ce sens.

7 CONCLUSION

Cet examen a examiné la façon dont la DER produit et diffuse des évaluations stratégiques et tactiques, ainsi que le rôle de la Direction au sein de la collectivité du renseignement de sécurité. Dans l'ensemble, le CSARS croit que la DER est un groupe efficace et professionnel qui a travaillé avec diligence au cours des dernières années pour répondre aux demandes croissantes, tant au sein du Service que dans l'ensemble du gouvernement, visant diverses évaluations et divers produits de renseignement. Toutefois, comme l'a reconnu la direction de la DER et comme en témoigne son travail continu pour améliorer et élargir le rôle de la direction, il reste encore beaucoup de travail à faire. Dans l'espoir de contribuer à ces efforts continus, le Comité formule quelques observations finales.

Premièrement, la réorganisation de la DER devrait aider à améliorer la capacité de la Direction de produire des analyses de renseignements stratégiques et tactiques à l'intention du gouvernement. En particulier, bien qu'il soit encore trop tôt pour apprécier pleinement l'incidence de ces changements, le Comité croit qu'ils représentent une étape importante pour répondre au besoin d'analyses stratégiques à plus long terme. Cependant, des études antérieures du CSARS ont révélé que des restructurations fréquentes et des ressources insuffisantes ont limité les capacités d'évaluation du renseignement du Service. Pour cette raison, le Comité encourage la haute direction du SCRS à fournir le leadership et les ressources nécessaires pour veiller à ce que la Direction ait la stabilité organisationnelle nécessaire pour mener à bien les nombreuses initiatives et objectifs importants dont nous avons entendu parler tout au long de cet examen.

Deuxièmement, compte tenu de nos observations, le Comité croit qu'il y aura des pressions accrues de la part de la collectivité du renseignement de sécurité pour les évaluations de la DER et les produits connexes. Le Service, et la DER en particulier, devra relever le défi de continuer à développer la capacité de répondre à ces besoins.

Enfin, ce rapport a mis en lumière divers défis que doit relever la DER pour diffuser les produits et recueillir la rétroaction des clients. Le Comité reconnaît les efforts déployés par le Service pour améliorer ses méthodes de liaison avec les clients afin de s'assurer qu'il reçoit des commentaires pertinents en temps opportun. Nous l'encourageons à poursuivre ses efforts à cet égard.

Étude n° 2007-03 du CSARS

RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS

Aucune constatation n'est issue de cet examen.

Étude n° 2007-03 du CSARS

RECOMMANDATIONS

Aucune recommandation n'est issue de cet examen.

LISTE DES SIGLES

DG	Directeur général
ELE	Examen et liaison externes
AC	Administration centrale
DER	Direction de l'évaluation du renseignement
PEI	Personnel de l'évaluation internationale
FR	Fiches de renseignement

Étude n° 2007-03 du CSARS

RAP Direction de la recherche, de l'analyse et de la production
GRC Gendarmerie royale du Canada

SR Sécurité et renseignement

EMR Évaluation de la menace et des risques

Étude n° 2007-03 du CSARS

ANNEXE A : Réunions/entrevues avec la DER

Numéro	Date	Personnel de la DER, unité
1	4 juin 2007	Haute direction de la DER
2	26 juillet 2007	Haute direction de la DER
3	13 septembre 2007	
4	17 septembre 2007	
5	20 septembre 2007	Analyste stratégique
6	26 septembre 2007	Coordonnateur/analyste tactique
7	4 octobre 2007	
8	17 octobre 2007	Analyste de l'évaluation de la menace et des risques
9	15 novembre 2007	Haute direction de la DER

Étude n° 2007-03 du CSARS

ANNEXE B : Produits de la DER

Produit	Description
Fiches de renseignement (FR)	Ce produit analyse les menaces actuelles ou les nouveaux enjeux liés au mandat du SCRS.
Étude du SCRS	Rapports approfondis qui examinent les éléments d'une menace et en évaluent les vastes répercussions sur la sécurité liées au mandat du SCRS.
Évaluation de la menace et des risques	Fournit des conseils précis en matière de sécurité et de renseignement à divers ministères et organismes.