

éléments. Selon le GCI, le Service n'avait pas réussi à augmenter sensiblement la gamme de compétences de ses agents de renseignement et la représentation des francophones et des femmes dans l'effectif était décevante. Le Groupe consultatif trouva «étonnant de constater l'absence d'un programme d'avancement professionnel» et jugea les systèmes d'information de gestion du Service insuffisants pour les besoins d'une gestion efficace du personnel. Enfin, il signalait que la «culture organisationnelle» du SCRS ne différait pas beaucoup de celle du Service de sécurité de la GRC : «Au terme d'une période de transition de trois ans, le SCRS ressemble encore nettement au Service de sécurité».

Les deux documents, *Pour corriger une situation* et *Des ressources et un processus en transition*, contenaient de nombreuses recommandations importantes visant à améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines au SCRS. En général, ces recommandations exhortaient le Service à revoir ses structures d'organisation et de gestion en vue d'améliorer la communication, de corriger les déséquilibres de représentation, surtout en ce qui concerne les francophones, les femmes et les groupes minoritaires, de diversifier la gamme de compétences du personnel au moyen d'une stratégie d'embauche nouvelle et énergique et d'offrir une formation appropriée à ses employés ainsi qu'un programme complémentaire d'avancement interne.

## **6.4 La situation actuelle et le besoin de changement**

Au cours des deux dernières années, le Service a pris quelques initiatives visant à corriger certains des problèmes exposés par le CSARS et le Groupe consultatif indépendant au sujet de ses pratiques de gestion des ressources humaines.

Le nouveau plan de gestion des ressources humaines approuvé en octobre 1988 est l'une de ces initiatives. Le plan, qui s'étend sur cinq ans, constitue un cadre pour l'intégration des politiques et des pratiques existantes ainsi que pour l'élaboration et la mise en oeuvre de nouvelles politiques et pratiques fondées sur huit thèmes : promotion des langues officielles, initiatives visant l'équité en matière d'emploi, gestion des relations employeur-employés, planification de carrière, formation et perfectionnement permanents, perfectionnement des cadres de direction, automatisation du milieu de travail et engagement bilatéral direction-employés à favoriser l'efficacité du Service et l'assainissement du milieu de travail. Parallèlement au plan de gestion des ressources humaines, le SCRS a mis en oeuvre un programme de communications internes destiné à informer tous les employés du Service des nouvelles initiatives prises dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Malgré ces mesures positives, le Comité a constaté qu'il demeure un certain nombre de questions et de problèmes à régler pour que le Service puisse s'acquitter de son mandat avec efficacité et assurance dans les années 1990 et au-delà. Dans ce qui suit, nous examinons ces questions et problèmes sous quatre angles : 1) recrutement et besoins en personnel, 2) formation, 3) avancement professionnel et 4) structure organisationnelle.