

**Conseil de mise en œuvre
de la réforme à la
GRC**

Rapport provisoire

Septembre 2008

Table des matières

Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC : rapport provisoire	1
1. Introduction.....	1
2. Le Conseil de mise en œuvre de la réforme.....	2
Réforme à la GRC.....	2
Le Conseil de mise en œuvre de la réforme.....	3
3. Réforme : portée, vision et démarche	5
Portée	5
Vision.....	5
Démarche.....	7
4. État d'avancement de la mise en œuvre de la réforme	9
Initiatives de la phase 1.....	9
Secteur prioritaire 1 : problèmes liés à la gouvernance	9
Secteur prioritaire 2 : problèmes liés au leadership	12
Secteur prioritaire 3 : problèmes liés à la capacité et à la charge de travail	13
Ce qui a été accompli à ce jour	14
5. Conclusion : défis et attentes	16
Défis.....	17
Attentes réalisées par la réforme d'ici mars 2009.....	20
La réforme à long terme.....	21
Annexe A : Création du Conseil	23
Annexe B : Membres du Conseil.....	25
Notes	27

L'honorable Stockwell Day
Ministre de la Sécurité publique
Ottawa

Monsieur le Ministre,

Nous sommes heureux de présenter le premier rapport du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, conformément au décret du 19 mars 2008 en vertu duquel nous avons été nommés.

En tant que membres du Conseil, nous sommes conscients du caractère unique de notre mandat. Nous savons que notre rôle dans la mise en œuvre d'une initiative gouvernementale d'envergure crée un précédent important, et c'est un honneur pour nous que d'avoir été choisis pour mener la tâche à bien.

Notre mandat consiste à diriger et à faciliter le processus de réforme à la GRC tout en surveillant l'avancement de la réforme et en en rendant compte. Bien que le Conseil ait été établi pour donner suite aux observations du *Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC*, nous constatons que le processus de réforme à la GRC s'appuie sur l'initiative en question pour résoudre un plus large éventail de problèmes fondamentaux touchant la Gendarmerie.

La *vision axée sur le changement* de la GRC, qui a été élaborée tout récemment, permettra d'orienter clairement le processus de réforme. Comme le commissaire Elliott l'a fait remarquer, ce qui fait la force de cette initiative, c'est que tout le monde vise le même résultat heureux.

Le Conseil travaille en étroite collaboration avec le commissaire et l'Équipe de gestion du changement de la GRC, et peut compter sur leur entière coopération. De plus, nous visitons diverses opérations de la GRC partout au Canada, nous participons aux séances de discussion ouverte avec les employés et nous rencontrons les partenaires des services de police à contrat. Cela s'avère pour nous un moyen efficace d'obtenir un aperçu concret du contexte de la réforme et des enjeux qui s'y rattachent.

La réforme à la GRC est bien engagée et est sur la bonne voie. Cependant, le processus ne fait que commencer, et nous avons soulevé, dans le présent rapport, certains défis de taille que la GRC devra relever avec l'aide du gouvernement.

Un des éléments essentiels pour faire face à ces défis serait un conseil de gestion de la GRC, comme l'a demandé le Groupe de travail. S'il était investi d'un mandat pertinent, un tel conseil de gestion servirait d'assise à la fois à une plus grande autonomie administrative et au renforcement de la responsabilisation. Nous nous pencherons davantage sur ces questions dans notre rapport de mars 2009.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre considération respectueuse.

[Signatures des membres]

[Mot-symbole « Canada »]

Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC : rapport provisoire

1. Introduction

But

Le présent document est le premier rapport du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC au ministre de la Sécurité publique concernant l'état d'avancement de la réforme à la GRC.

Le Conseil a été établi pour donner suite aux observations formulées par le *Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC* (le « groupe de travail ») en décembre 2007. Dans l'introduction de son rapport, le Groupe de travail indique ce qui suit :

[...] nous croyons nécessaire que la GRC et le gouvernement du Canada prennent des mesures concluantes et qu'ils rendent compte publiquement de ces mesures. Par conséquent, un des aspects fondamentaux de nos recommandations concerne la création immédiate d'un conseil de mise en œuvre, qui offrira un leadership et une orientation relativement au processus de renouvellement et qui tiendra le public informé des progrès réalisés¹.

Ainsi, le présent rapport provisoire a pour but d'informer le ministre et tous les Canadiens intéressés, y compris les employés de la GRC, de l'évaluation actuelle et de l'avis du Conseil en ce qui a trait à l'état d'avancement de la réforme à la GRC. À cette fin, le rapport explique le rôle du Conseil de mise en œuvre de la réforme, expose les objectifs de la réforme et la démarche adoptée pour la réaliser, évalue l'état d'avancement des travaux, et donne un aperçu des autres mesures qui seront prises dans le cadre du processus de réforme.

Structure du rapport

La présente section d'introduction est suivie des quatre sections suivantes :

- section 2. Le Conseil de mise en œuvre de la réforme;
- section 3. Réforme : portée, vision et démarche;
- section 4. État d'avancement de la mise en œuvre de la réforme;
- section 5. Conclusion : défis et attentes.

Des renseignements supplémentaires sur le Conseil et ses membres sont fournis dans les annexes.

Des références sont fournies dans les notes en fin de texte.

2. Le Conseil de mise en œuvre de la réforme

Réforme à la GRC

Un des principaux objectifs du processus de réforme à la GRC a pris naissance dans le *Rapport de l'enquêteur indépendant sur les allégations concernant les régimes de retraite et d'assurances de la GRC* de 2007. Dans son rapport, M. David Brown conclut que les problèmes auxquels fait allusion le titre du rapport sont les symptômes de lacunes dans la culture de gouvernance et de gestion de la GRC. Il a recommandé la création immédiate d'un groupe de travail dont le mandat global consisterait à se pencher sur ces problèmes.

Le gouvernement a accepté la recommandation, et le 16 juillet 2007, le ministre de la Sécurité publique a annoncé la nomination de M. Brown à la direction du *Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC*. En l'espace de cinq mois, le Groupe de travail a produit son rapport, intitulé *Rétablir la confiance*².

Le groupe de travail a déterminé que de grandes réformes étaient « essentielles pour redonner à la Gendarmerie la position de confiance et le respect qui étaient siens depuis sa création³ ». En particulier, il fallait adopter « une nouvelle approche visant l'organisation de la GRC et sa structure de gouvernance », et établir « un nouvel organisme de surveillance responsable des plaintes et de la surveillance de la GRC⁴ ».

Le rapport du Groupe de travail traite également de problèmes touchant la charge de travail et la capacité de la GRC, d'enjeux relatifs au milieu de travail, comme l'éthique et la discipline, ainsi que de multiples questions liées à la gestion des ressources humaines. Le rapport fait état d'une série d'« obstacles nuisant à une gestion efficace » qui se rapportent à la culture, à la structure organisationnelle et à la technique décisionnelle de la GRC⁵.

Un autre facteur à l'origine de la réforme provient de la GRC elle-même. Ces dernières années, la Gendarmerie a effectué ses propres études sur un bon nombre de sujets abordés par le Groupe de travail. Elle a demandé au Conference Board du Canada d'établir un rapport sur l'expérience du changement à la GRC⁶ et a chargé la professeure Linda Duxbury ainsi que d'autres personnes de mener des études sur des questions telles que la charge de travail et la conciliation travail-vie. En outre, le Comité des comptes publics et la vérificatrice générale du Canada ont signalé la nécessité de procéder à divers types de réforme.

Afin de soutenir le processus de réforme et de renouvellement dans toute l'organisation, le Groupe de travail a proposé la création d'une équipe de gestion du changement. Il a également demandé qu'un conseil de mise en œuvre soit créé pour « guider et diriger le processus de changement » de même que pour « conseiller le gouvernement et la GRC sur tous les éléments du processus de changement⁷ ».

En continuant sur la lancée du groupe qui avait soutenu les activités du Groupe de travail, le commissaire William Elliott a créé l'Équipe de gestion du changement de la GRC en janvier 2008. L'équipe, dirigée par le commissaire adjoint Keith Clark, bénéficie d'une bonne participation régionale et comprend des employés de toutes les catégories

provenant de partout dans la Gendarmerie. L'équipe est liée à des réseaux de dirigeants du changement dans tous les secteurs et toutes les divisions.

Le Conseil de mise en œuvre de la réforme

La création du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC a été annoncée par le ministre de la Sécurité publique le 20 mars 2008 (voir l'annexe A).

Mandat

Le Conseil a été établi par décret et a été investi du mandat suivant :

1. conseiller le ministre de la Sécurité publique sur la mise en œuvre des réformes approuvées par le gouvernement;
2. fournir au commissaire de la Gendarmerie royale du Canada conseils et assistance en ce qui a trait au plan de mise en œuvre préparé par la Gendarmerie royale du Canada;
3. surveiller le progrès des réformes approuvées par le gouvernement et apportées par la Gendarmerie royale du Canada;
4. présenter régulièrement au ministre de la Sécurité publique des rapports d'étape sur les progrès accomplis, dans les deux langues officielles, le premier devant être remis au plus tard le 30 septembre 2008 et, le deuxième, au plus tard le 15 mars 2009.

Membres du Conseil

Présidé par David McAusland, un directeur d'entreprise, conseiller et avocat de Montréal qui a une vaste expérience du secteur privé et des organisations à but non lucratif, le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC comprend aussi les membres suivants :

- Jean-Claude Bouchard, fonctionnaire de carrière et ancien président de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale;
- Beverley A. Busson, membre de longue date de la GRC qui a agi en qualité de commissaire de décembre 2006 à juillet 2007;
- Jocelyne Côté-O'Hara, directrice d'entreprise, ancienne présidente-directrice générale dans l'industrie des communications et ancien cadre supérieur du gouvernement tant au niveau fédéral qu'au niveau provincial;
- Kevin McAlpine, professeur à la School of Justice du collège Durham et ancien chef du service de police régional de Durham.

Des notices biographiques des membres du Conseil sont fournies à l'annexe B.

Les activités du Conseil

Après avoir été nommés en mars, les membres du Conseil se sont réunis pour la première fois à la Direction générale de la GRC, à Ottawa, le 29 avril 2008, où ils ont rencontré le commissaire et les membres de l'Équipe de gestion du changement. Depuis, nous avons mené nos activités au moyen d'une combinaison efficace de réunions en

personne, de conférences téléphoniques régulières et de vidéoconférences. Un soutien est fourni avec expertise par l'Équipe de gestion du changement de la GRC.

Au cours des discussions que nous avons eues ces derniers mois, nous avons étudié l'ensemble des questions touchant la réforme en fonction de la nouvelle *vision axée sur le changement* de la GRC. L'Équipe de gestion du changement a expliqué la démarche de la GRC et a décrit sommairement le plan préliminaire de transformation de la GRC, et nous avons formulé des observations et donné des conseils. Nous convenons que le processus de changement de la GRC doit s'appuyer sur les recommandations du Groupe de travail, mais qu'il doit aussi viser le vaste ensemble de problèmes soulevés dans diverses études, dans les commentaires reçus ainsi que dans les analyses menées par la GRC.

En étudiant les problèmes, nous avons souligné l'importance de donner suite, dans les plus brefs délais, aux recommandations clés du Groupe de travail, telles que les propositions consistant à établir un nouveau statut institutionnel pour la GRC et à créer un conseil de gestion.

Au cours de cette période, chacun des membres du Conseil a entamé une série de visites dans les opérations représentatives de la GRC partout au Canada. Ces visites nous permettent de mieux comprendre le contexte global de la mise en œuvre de la réforme ainsi que de discuter des problèmes avec différents intervenants et employés de la GRC. Nous participons également aux séances de discussion ouverte organisées par les gestionnaires du changement de la GRC, et nous avons tenu notre première réunion avec les représentants provinciaux.

Certains membres du Conseil ont aussi rencontré diverses personnes ayant formulé des observations au sujet de la GRC, dont David Brown, président du Groupe de travail, et la professeure Linda Duxbury, auteure de plusieurs rapports importants sur les conditions de travail à la GRC et dans d'autres organisations.

Nous avons présenté à nos collègues un compte rendu de ces diverses initiatives et en avons discuté avec les membres de l'Équipe de gestion du changement.

Au cours des prochains mois, nous visiterons d'autres emplacements de la GRC au Canada, y compris dans les régions éloignées et dans le Nord, où nous rencontrerons les employés. Nous prévoyons également rencontrer de nouveau les cadres supérieurs des municipalités, des provinces et des territoires auxquels la GRC fournit des services de police à contrat.

Nous nous réjouissons à l'idée d'engager des discussions animées avec des représentants du gouvernement au sujet de questions clés relatives à la réforme, en particulier celles qui se rapportent au statut et à la gouvernance de la GRC, lesquelles sont essentielles pour l'efficacité à long terme du processus de réforme.

Le Conseil au complet continuera de tenir régulièrement des réunions et des conférences téléphoniques avec le commissaire et l'Équipe de gestion du changement afin de surveiller le processus de réforme en cours et de donner des conseils. Conformément à notre mandat, nous présenterons notre deuxième rapport au plus tard le 15 mars 2009.

3. Réforme : portée, vision et démarche

La présente section du rapport donne un aperçu des objectifs du processus de réforme de la GRC ainsi que de la démarche adoptée pour réaliser ces objectifs.

Portée

Le Conseil travaille depuis le début en étroite collaboration avec le commissaire et l'Équipe de gestion du changement en vue d'aider à déterminer la portée et l'orientation du processus de réforme grâce à l'élaboration de la *vision axée sur le changement* à la GRC.

Bien que les recommandations du Groupe de travail servent de catalyseur essentiel en faisant ressortir un ensemble de questions sur lesquelles il faut se pencher de toute urgence, d'autres facteurs notables stimulent le changement à la GRC. Comme la publication du rapport du Groupe de travail et d'autres événements ont attiré l'attention du public sur la GRC, des commentaires et des suggestions de changements ont été reçus d'employés de la GRC partout au Canada. On s'est également rendu compte que les partenaires contractuels – c'est-à-dire les administrations municipales ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux auxquels la GRC fournit des services de police – auraient des points de vue importants à formuler au sujet de la réforme à la GRC et devraient être consultés.

Le processus de réforme à la GRC ne vise pas tous les changements précis et détaillés qui doivent être apportés à mesure que l'organisation s'adapte à de nouvelles exigences et possibilités. Ce qui est désormais appelé la « transformation de la GRC » vise plutôt un vaste ensemble d'enjeux clés qui dictent la façon dont la Gendarmerie est dirigée et gérée, la façon dont elle recrute ses employés, les forme et les met à contribution, et la façon dont elle rend compte au gouvernement et aux Canadiens de l'utilisation de ses ressources et de la prestation de ses services de police. Cependant, les résultats des initiatives lancées dans le cadre de la réforme aideront énormément à améliorer la manière dont l'organisation élabore et met en application ses politiques et ses plans opérationnels.

À cette fin, le Conseil estime qu'il est important de veiller à ce que la portée et le but du processus de réforme – la transformation de la GRC – soient communiqués clairement aux employés, aux intervenants et au public. Le lien entre le processus de réforme et d'autres initiatives de changement à la GRC doit être bien compris dans toute la Gendarmerie de même que par les partenaires.

Vision

La vision axée sur le changement de la GRC

Une organisation responsable, digne de confiance et souple, composée d'employés motivés à se démarquer par un leadership exceptionnel et à fournir des services de police de toute première classe.

La *vision axée sur le changement* définit les caractéristiques clés de l'organisation que la GRC est résolue à devenir. Compte tenu du brillant passé de la Gendarmerie, de l'importance cruciale qu'elle revêt pour le pays et du respect dont elle jouit sur la scène internationale, il est tout à fait pertinent que la vision établisse l'objectif ultime de la GRC, soit de fournir aux Canadiens des services de police qui figurent parmi les meilleurs au monde.

Le Conseil appuie vivement la vision à titre de phare servant à guider le changement continu. La manière dont la vision a été élaborée, c'est-à-dire dans le cadre d'un processus ouvert et axé sur la consultation, est de bon augure pour l'avenir du processus de réforme à la GRC.

Le Conseil partage l'avis de la GRC selon lequel la vision devrait fournir non seulement l'orientation générale du processus de réforme, mais également un cadre permettant de sélectionner et d'évaluer des activités de changement déterminées ainsi que d'en établir l'ordre de priorité. À l'intérieur de ce cadre, des indicateurs de réussite précis peuvent être élaborés relativement aux nombreuses initiatives qui, ensemble, constitueront la réforme de la GRC.

Le Conseil estime que la vision axée sur le changement est essentielle au processus de réforme de la GRC. Elle expose clairement les aspirations de l'organisation qui orienteront à la fois les mesures immédiates et les stratégies à long terme visant à répondre aux attentes des Canadiens.

Éléments de la vision axée sur le changement

Chacun des éléments de la *vision axée sur le changement* servira de critère pour évaluer la pertinence et l'efficacité des mesures prises dans le cadre de la réforme. La formulation actuelle des éléments est le fruit du travail de l'Équipe de gestion du changement de même que de la participation directe du commissaire et du dialogue dynamique avec le Conseil.

Les six éléments pour réaliser la vision du changement à la GRC

Souplesse

La GRC mettra à profit les leçons tirées et les meilleures pratiques, favorisera l'innovation à tous les niveaux de l'organisation, et se montrera déterminée à apporter des améliorations constantes pour s'assurer de répondre à la demande actuelle et future en matière de services de police.

Responsabilisation

La GRC fixera des objectifs réalistes et mesurables relativement aux mesures prises, en communiquera les résultats, en s'assurant que le rendement réponde à des attentes réalistes, et rendra compte des décisions prises en fonction des pouvoirs confiés à l'organisation.

Confiance

Confiance dans la fiabilité et la compétence des dirigeants dans l'ensemble de l'organisation, et dans la capacité de la GRC à offrir le meilleur service possible d'une manière efficace, compétente et uniforme.

Employés motivés

La GRC maximisera le degré de motivation des employés dans toute l'organisation en misant sur l'équité, la communication ouverte, l'empathie, l'habilitation, la collaboration et le perfectionnement professionnel.

Leadership exceptionnel

À la GRC, le leadership est démontré par le comportement et non par le titre du poste. Les dirigeants accordent la priorité à leurs équipes et s'efforcent de mériter leur respect et leur confiance. Ils communiquent efficacement, s'adaptent aux défis des fonctions policières et s'assurent que les employés possèdent les ressources et les compétences requises.

Services de police de toute première classe

La GRC fournira des services de police de toute première classe en s'assurant que le rendement offert est conforme aux attentes raisonnables, en élaborant des systèmes de communication ouverte et de responsabilisation, et en établissant des relations de collaboration fructueuses avec les services partenaires et les groupes d'intervenants.

Démarche

La haute direction de la GRC a reconnu dès le départ qu'un changement notable nécessiterait un processus à long terme, mais aussi que la réforme devrait produire des résultats importants à bref délai. Pour ce faire, il fallait avoir une idée précise des priorités et adopter une démarche intégrée à l'égard de la réforme, tout en tenant compte des répercussions considérables des changements proposés ainsi que des liens entre ceux-ci. Le commissaire a également pris l'engagement de faire participer les employés et les autres intervenants à toutes les étapes du processus.

Ainsi, beaucoup d'efforts ont été déployés afin de créer la capacité nécessaire pour planifier et gérer un changement notable sur une longue période. La plupart des recommandations du Groupe de travail et des autres propositions de changements sont abordées dans le cadre de projets réalisables ayant chacun un plan d'action et un gestionnaire responsable. Les initiatives connexes ont été groupées, l'ordre de priorité des projets a été déterminé, et des liens ont été établis entre les divers projets. De plus, il existe désormais un réseau de gestionnaires du changement à la Direction générale, dans les régions et dans les divisions.

Plan de transformation

Une fois achevé, le plan de transformation de la GRC fournira le programme général de la réforme à la GRC. Le plan, actuellement à l'état préliminaire à des fins de discussion et de consultation, est une stratégie pluriannuelle en constante évolution qui porte à la fois

sur les recommandations précises du Groupe de travail et sur d'autres initiatives en matière de changement à la GRC.

Le plan préliminaire, qui fait ressortir les priorités initiales de la réforme, renferme trois secteurs prioritaires qui tiennent compte de la majorité des enjeux : la gouvernance, le leadership et la capacité. Dans le cadre du plan, deux phases distinctes, mais qui se chevauchent, ont été élaborées à ce jour.

La **phase 1**, dont certains aspects sont déjà en cours, comprend deux types d'initiatives :

- *des stratégies concrètes axées sur le changement* qui relèvent en grande partie de la GRC et qui visent un ou plusieurs des secteurs prioritaires de la gouvernance, du leadership et de la capacité;
- *des projets de recherche et d'analyse* qui ouvriront la voie aux efforts à venir dans les secteurs connexes.

La **phase 2** sera lancée progressivement. Petit à petit, elle mettra l'accent sur l'élaboration et sur la mise en œuvre de ce qui suit :

- *des stratégies axées sur le changement* qui résulteront des recherches, des analyses et des consultations menées à la phase 1;
- *diverses initiatives* donnant suite aux recommandations du Groupe de travail et à d'autres changements nécessaires cernés dans le cadre du processus de transformation.

L'idée est que le plan de transformation soit mis à jour périodiquement et que de nouvelles phases et initiatives soient établies et mises en œuvre, au besoin.

Le Conseil appuie entièrement la démarche d'ensemble adoptée à l'égard de la réforme à la GRC, y compris les mécanismes officiels d'établissement des priorités, la détermination de liens entre les initiatives ainsi que la volonté d'engager régulièrement des consultations et des discussions concernant les plans de mise en œuvre et l'état d'avancement des travaux. Nous convenons que le plan de transformation doit être un document « à caractère évolutif » qui est mis au point à mesure que le processus de réforme avance.

4. État d'avancement de la mise en œuvre de la réforme

Un des rôles principaux du Conseil de mise en œuvre de la réforme consiste à surveiller et à évaluer l'avancement de la réforme à la GRC. Dans l'aperçu des activités en cours ou prévues à la phase 1 qui est fourni ci-dessous, il est question des initiatives relatives aux trois secteurs prioritaires compris dans le plan préliminaire de transformation, soit la gouvernance, le leadership et la capacité.

Il est à noter que certaines initiatives prévues concernent des mesures directes (appelées « stratégies concrètes » dans le plan préliminaire), alors que d'autres initiatives visent des recherches, des analyses ou des consultations qui seront menées en vue de la prise de mesures concrètes dans une phase ultérieure.

Le plan préliminaire de transformation traite directement de la majorité des recommandations du Groupe de travail. Les autres recommandations sont abordées indirectement dans d'autres initiatives ou feront partie d'une version ultérieure du plan, selon l'évolution des priorités du processus de réforme.

Initiatives de la phase 1

Secteur prioritaire 1 : problèmes liés à la gouvernance

Le rapport du Groupe de travail fait ressortir la nécessité d'apporter des changements à la structure et à la gouvernance de la GRC. Dans l'allocution qu'il a prononcée au moment de la publication du rapport, le président du Groupe de travail, M. David Brown, a dit ce qui suit :

Nous croyons que [...] faire de la GRC une entité distincte régie par un conseil de gestion professionnel et un seul organisme amélioré de surveillance et de traitement des plaintes permettra de réaliser des changements fondamentaux à l'égard de la structure, de la culture et de la gouvernance, qui sont nécessaires si l'on veut que nos recommandations détaillées aient une incidence réelle⁸.

Le Conseil de mise en œuvre de la réforme est tout à fait conscient de l'importance des secteurs déterminés par les trois premières recommandations formulées dans le rapport du Groupe de travail, soit les suivants :

- le statut de la GRC (c'est-à-dire la relation entre la GRC et le gouvernement);
- les systèmes de gouvernance de la GRC;
- les mécanismes utilisés par la GRC pour rendre compte de ses actes au public.

Les changements importants dans ces secteurs nécessiteront, dans la plupart des cas, un soutien et la prise de décisions aux échelons supérieurs du gouvernement, et certains ne seront possibles qu'au moyen d'une intervention législative.

La GRC, un employeur distinct

Dans sa première recommandation, le Groupe de travail propose ce qui suit :

La GRC devrait devenir un employeur distinct et obtenir la pleine autorité sur la gestion de ses finances dans le cadre des pouvoirs de dépenser approuvés par le Parlement⁹.

Le Conseil a étudié les répercussions de cette recommandation avec le commissaire et l'Équipe de gestion du changement. Pendant les discussions, nous avons souligné la nécessité de fonder toute proposition visant un changement de statut sur une amélioration concrète de l'efficacité de la gestion ainsi que sur une meilleure responsabilisation concernant l'utilisation des ressources.

Nous avons également fait observer que bien qu'un renforcement de l'autonomie et de la souplesse soit absolument indispensable pour la réforme à la GRC, l'adoption d'un nouveau statut organisationnel ne se veut pas une solution miracle. De plus, des expériences telles que la création de l'Agence du revenu du Canada démontrent à la fois les possibilités favorables qu'offre le statut d'employeur distinct de même que les efforts soutenus qu'il faut déployer pour que le tout soit efficace. Enfin, nous avons fait remarquer que certains obstacles à une gestion efficace peuvent être surmontés en partie, à court terme, à l'aide d'ententes officielles entre la GRC et le Conseil du Trésor.

Nous avons constaté que la GRC ressemble déjà, à certains égards, à une entité distincte, et que la plupart de ses employés, tant les membres réguliers que les membres civils, sont assujettis à des ententes particulières en matière d'emploi. Pourtant, à beaucoup d'égards, la Gendarmerie est traitée, conformément aux règles du Conseil du Trésor, de la même façon que tout autre organisme gouvernemental.

Les questions relatives à la situation d'emploi découlent en particulier des différentes catégories d'employés civils. Ces employés occuperont une place encore plus importante vu l'intention de transférer à un personnel civil spécialisé certaines tâches techniques et administratives des membres réguliers. De toute évidence, il faut accroître la cohésion du régime d'emploi des employés.

La phase 1 du plan préliminaire de transformation de la GRC nécessitera d'autres recherches et analyses en ce qui a trait à la question du statut d'employeur distinct, et l'Équipe de gestion du changement a déjà commencé à cerner les obstacles à une gestion efficace qui pourraient être surmontés grâce à un tel changement. Il est important de continuer les efforts en ce sens et de voir à ce que les propositions de changements reposent sur des avantages concrets. Nous accueillons favorablement la création d'un groupe de travail conjoint sur le statut de la GRC qui sera composé de représentants de la GRC, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Sécurité publique Canada, et nous attendons avec intérêt les résultats des travaux de ce groupe de travail.

Le Conseil estime que la question du statut d'employeur distinct pour la GRC doit être traitée de toute urgence afin que des options clairement définies puissent être présentées au gouvernement au plus tard en mars 2009. Nous nous attendons à participer étroitement aux discussions sur la question.

Un conseil de gestion pour la GRC

Afin de pouvoir acquérir une autonomie accrue et une plus grande souplesse pour gérer ses affaires, non seulement la GRC doit-elle avoir la capacité d'assurer une gestion efficace, mais doit-elle également disposer d'un bon mécanisme de gouvernance interne pour surveiller les décisions de gestion et garantir une responsabilisation adéquate.

Le Groupe de travail considère que la création d'un conseil de gestion de la GRC, uniquement pour exercer le rôle en question, fait partie intégrante de toute réforme fondamentale en matière de gouvernance :

Le Parlement du Canada devrait adopter des dispositions législatives le plus rapidement possible pour la mise sur pied d'un conseil de gestion au sein de la GRC qui serait responsable de la gérance de son organisation et de son administration, ce qui comprend la surveillance de la gestion de ses finances, de ses ressources, de ses services, de ses biens, de son personnel et de ses approvisionnements¹⁰.

Ainsi, le conseil de gestion de la GRC assumerait un bon nombre des fonctions actuellement exercées par le Conseil du Trésor, notamment en portant un regard critique sur l'organisation ainsi qu'en intégrant les freins et contreponds nécessaires si le gouvernement accordait à la Gendarmerie une plus grande liberté pour gérer ses affaires.

Le Conseil est d'avis que les arguments en faveur de la création d'un conseil de gestion pour la GRC sont convaincants. Un tel conseil de gestion constituerait un premier pas important vers le renforcement de la souplesse et de l'autonomie administratives de la GRC. Cela permettrait également de garantir la responsabilisation accrue en matière de ressources que le gouvernement exigerait en retour.

Nous n'avons pas encore eu l'occasion d'examiner des études approfondies ou de discuter d'options concrètes concernant ce secteur. Il est à noter que des recherches et des analyses sont en cours et visent à élaborer un modèle de gouvernance recommandé pour la GRC, lequel comprend notamment un conseil de gestion. Nous nous attendons à examiner de façon approfondie, au cours des mois à venir, les questions et les options relatives à la création d'un conseil de gestion.

Une commission indépendante

Alors que le conseil de gestion serait appelé à assumer une responsabilité de gérance relativement à la façon dont la GRC utilise les ressources publiques pour exécuter son mandat, la commission indépendante d'examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC que préconise le Groupe de travail aurait « le mandat d'examiner tout aspect des opérations policières¹¹ ».

Les mesures à prendre pour donner suite à cette recommandation du Groupe de travail relèvent de Sécurité publique Canada et sont en cours d'élaboration.

Il serait bon que la GRC soit consultée à cet égard, et nous demandons que le Conseil soit tenu au courant des éléments nouveaux afin de pouvoir cerner les répercussions sur les autres aspects du processus de réforme à la GRC. Nous estimons qu'il est particulièrement important de garantir une coordination efficace de toute initiative législative concernant la réforme à la GRC.

Autres problèmes liés à la gouvernance et à la responsabilisation

Diverses autres initiatives se rapportant à la gouvernance ou à la responsabilisation et donnant suite aux recommandations du Groupe de travail sont prévues par la GRC dans la phase 1 du plan préliminaire de transformation. Ces initiatives comprennent les suivantes :

- l'élaboration de moyens d'évaluer la capacité de la GRC d'assumer de nouveaux engagements;
- l'amélioration des régimes disciplinaires de la GRC;
- la mise en œuvre, à la GRC, d'un système de divulgation en milieu de travail;
- le renforcement du processus décisionnel relatif aux services de police à contrat;
- la clarification des rôles de la Direction générale et l'analyse de la capacité en matière de politiques;
- l'évaluation de la structure régionale de la GRC.

Évaluation de l'état d'avancement des travaux concernant la gouvernance

La majeure partie des travaux prévus pour le secteur prioritaire de la gouvernance dans la phase 1 du plan préliminaire de transformation portent sur la recherche, l'analyse et la consultation. Ainsi, ces travaux jettent les bases de mesures qui seront prises dans le cadre des principales initiatives. La présentation de propositions concrètes de changements visant les questions clés relatives au statut de la GRC et à la création d'un conseil de gestion est prévue pour la phase 2. Dans une large mesure, il en va de même pour les autres initiatives en matière de gouvernance et de responsabilisation, même si certaines d'entre elles comprennent des éléments concrets dans la phase 1.

Nous sommes bien conscients de la nécessité de mener de telles études et consultations, et nous appuyons vivement la démarche actuelle adoptée par l'Équipe de gestion du changement. Toutefois, nous tenons à souligner qu'il sera de plus en plus nécessaire de passer du mode « étude » à l'établissement d'un plan d'action afin que des options et des recommandations concrètes soient élaborées en vue d'un examen par l'État-major supérieur.

Par conséquent, nous demandons instamment au commissaire et à l'Équipe de gestion du changement de fixer, relativement à chacun des projets, un calendrier rigoureux pour le passage à la phase 2 et de déterminer les responsabilités à cette fin.

Secteur prioritaire 2 : problèmes liés au leadership

Contrairement à la plupart des initiatives se rapportant à la gouvernance, lesquelles préparent le terrain pour les travaux concrets à accomplir au cours de la phase 2 et de phases ultérieures, la majorité des initiatives relatives au leadership prévues à la phase 1 comprennent des mesures importantes à prendre au cours des prochains mois. En effet, plusieurs initiatives ont déjà produit des résultats tangibles, tel qu'il est indiqué plus loin (à la page 14).

Les initiatives appuyant le leadership à la GRC qui sont prévues pour la phase 1 du plan préliminaire de transformation visent notamment à faire ce qui suit :

- établir un centre national du rendement et cinq centres régionaux, ainsi que des programmes et des politiques à l'appui du nouveau programme de développement des qualités de chef;
- élaborer et adopter des profils de compétences en matière de leadership fonctionnel pour les postes pertinents, et sensibiliser les employés à ceux-ci;
- promouvoir l'application des principes éthiques dans le processus décisionnel, et faire mieux connaître les questions d'éthique aux cadets, aux agents et aux employés civils;
- faire en sorte que les gestionnaires soient expressément responsables de l'établissement des évaluations du rendement des employés;
- renforcer la formation pratique afin de soutenir le perfectionnement des agents;
- examiner et améliorer les outils et les moyens de communications internes, et évaluer l'efficacité des produits de formation et de communication liés au leadership.

Évaluation de l'état d'avancement des travaux concernant le leadership

Le Conseil est heureux de constater l'avancement des travaux dans ce secteur. Rien n'est plus essentiel pour la réforme à la GRC que le maintien et le renforcement d'un leadership compétent, intelligent et fondé sur des principes éthiques. Nous nous attendons, au cours des mois à venir, à examiner de façon approfondie certains des projets en question et à être informés du succès d'autres projets. Nous estimons que de tels efforts ne porteront leurs fruits que s'ils sont déployés à long terme.

Secteur prioritaire 3 : problèmes liés à la capacité et à la charge de travail

En ce qui concerne les problèmes auxquels la GRC est confrontée, un des principaux points soulignés dans les commentaires reçus, que ce soit du Groupe de travail, de la direction de la GRC ou des employés de la Gendarmerie, est que la capacité actuelle en ressources humaines est loin de répondre à la demande toujours croissante en matière de services de police. Cela entraîne une augmentation constante de la pression exercée à la fois sur l'organisation et sur les employés, qui déploient des efforts considérables pour s'adapter, et soulève des préoccupations quant à l'efficacité des opérations et au bien-être des employés.

Les solutions au problème de décalage entre la capacité de la GRC et les attentes des clients et des intervenants semblent résider dans une combinaison des mesures suivantes :

- renforcer l'efficacité du recrutement, de la formation, du soutien et du maintien en poste des employés;
- améliorer l'efficience et l'efficacité de l'utilisation des ressources humaines;
- faire en sorte que la planification de la GRC fasse correspondre les engagements aux ressources disponibles.

La phase 1 du plan préliminaire de transformation comprend plusieurs groupes d'initiatives destinées à résoudre ce problème. Certaines de ces initiatives visent des mesures immédiates, alors que d'autres jettent les bases de mesures concrètes qui seront prises ultérieurement. Les principales initiatives proposées comprennent les suivantes :

- créer un plan quinquennal stratégique des ressources humaines qui déterminera les capacités requises à la Gendarmerie ainsi que les moyens de les acquérir ou de les perfectionner;
- élaborer et adopter de meilleures méthodologies de planification et de ressourcement pour veiller à ce que les engagements de la GRC correspondent à la capacité disponible;
- évaluer l'efficacité de divers modèles de prestation de services, dont les agents de collectivités autochtones et les agents de sécurité communautaire;
- étudier les répercussions de la charge de travail sur le bien-être et le rendement des employés;
- mener une série d'études et de projets pilotes sur l'efficacité dans diverses régions pour aider à faire face aux problèmes liés à la charge de travail et à alléger le fardeau administratif des agents;
- améliorer les méthodes de recrutement, simplifier le processus et faciliter le recrutement latéral à la GRC;
- régler la question des renforts des agents en mettant en œuvre la nouvelle politique en collaboration avec les partenaires contractuels;
- aller de l'avant avec le transfert de tâches à des civils afin d'utiliser au mieux les services des employés qui ont suivi la formation d'agent de police;
- fournir un soutien administratif pour améliorer l'efficacité et l'efficacite des agents de la GRC.

Comment [NKC1]: Check terminology

Évaluation de l'état d'avancement des travaux concernant la capacité et la charge de travail

En tant que membres du Conseil de mise en œuvre de la réforme, nous avons été informés des pressions auxquelles font face la GRC, à titre d'organisation, ainsi que les employés et leurs familles, et nous avons pu les constater par nous-mêmes. Ces pressions découlent d'une tension constante entre la charge de travail et la capacité. À notre avis, les initiatives présentées dans la phase 1 du plan préliminaire de transformation représentent un bon point de départ pour venir à bout de certains des problèmes les plus importants dans ce secteur essentiel.

Ce qui a été accompli à ce jour

Un bon nombre des changements qui sont prévus dans le plan préliminaire de transformation sont déjà en voie de mise en œuvre. En voici des exemples :

- l'établissement d'une indemnité pour les cadets visant à attirer un plus grand nombre de postulants à la GRC;
- la simplification du processus de recrutement dans le but de faire passer le délai de traitement de 12 à 4 mois;
- l'investissement dans de nouveaux programmes intégrés de développement des qualités de chef;

- la prise de mesures destinées à réduire le fardeau administratif des agents de la GRC, notamment en améliorant les systèmes d'inscription au registre et en fournissant une assistance administrative;
- l'établissement d'une politique nationale sur les renforts pour les agents de la GRC;
- la restructuration des responsabilités des sous-commissaires pour mettre l'accent sur les Services de police fédérale, les Services de police contractuels et autochtones ainsi que le Soutien aux services de police.

Bien que nous n'ayons pas essayé d'évaluer de façon approfondie tout ce qui a été accompli à ce jour dans le cadre de la réforme, nous sommes satisfaits des progrès tangibles accomplis jusqu'ici. À notre avis, cela témoigne de la ferme volonté de la GRC à l'égard du changement.

5. Conclusion : défis et attentes

Nous sommes heureux d'annoncer que la Gendarmerie accepte le fait qu'elle doive changer et se moderniser tout en préservant les meilleurs éléments de ses brillantes traditions et valeurs. Énormément de choses ont été accomplies au cours des premiers mois du processus de réforme, mais il reste beaucoup à faire.

L'énergie et le dynamisme que nous avons pu observer montrent que, avec un leadership efficace à tous les niveaux de l'organisation, la Gendarmerie est prête à subir une réforme. Notre relation avec le commissaire et l'Équipe de gestion du changement a toujours été ouverte, constructive et axée sur la collaboration. Et, fait tout aussi important, tout indique que la propension à accepter le bon genre de changement est répandue dans toute la Gendarmerie.

Partout où nous avons été, nous avons pu constater que les employés de la GRC comptent sur le processus de réforme pour apporter des changements essentiels. Les employés estiment que la réforme leur permettra de mieux exercer leur rôle dans le cadre de la mission de la GRC en tant que force de police nationale du Canada. Nous sommes d'avis que la nouvelle *vision axée sur le changement* de la GRC, selon laquelle la GRC « fournira des services de police de toute première classe », donne l'heure juste aux femmes et aux hommes qui offriront ces services aux Canadiens.

Nous avons également été impressionnés par la compétence et la détermination avec lesquelles la GRC aborde le processus de changement. Il y a des gens qui collaborent et travaillent sans relâche à l'élaboration du plan de transformation et qui délèguent la responsabilité de le mettre à exécution à des gestionnaires dans toute la Gendarmerie. De plus, des pratiques modernes de gestion de projet sont adoptées pour planifier et gérer le changement. Enfin, le commissaire de même que l'Équipe de gestion supérieure tiennent résolument à ce que le projet soit couronné de succès.

Nous pouvons donc dire sans hésiter que le processus de réforme à la GRC part du bon pied. Cependant, comme le commissaire lui-même l'a fait remarquer, nous n'en sommes encore qu'au début du processus. La réforme ne se veut pas une initiative à court terme où l'on peut crier victoire en un an ou deux. Alors que certains des changements les plus importants, comme les nouvelles démarches relatives à la gouvernance et à la responsabilisation de la GRC, peuvent être réalisés assez rapidement, dans bien des cas, le changement doit faire l'objet d'un plan à long terme. Non seulement la Gendarmerie doit-elle déployer des efforts pour garantir une amélioration continue, mais doit-elle aussi s'adapter aux exigences en constante évolution de son mandat complexe en matière de services de police. La capacité de la GRC de maintenir sa ferme volonté à l'égard du changement sera un des indicateurs de réussite de la réforme à la GRC.

Le Conseil se tourne maintenant vers les activités prévues pour les prochains mois, qui se concluront par la présentation de notre prochain rapport, au plus tard le 15 mars 2009. Nous sommes tout à fait conscients que la réforme sera loin d'être terminée à ce moment-là. C'est pourquoi nous nous penchons sur l'orientation que le processus pourrait prendre à long terme.

Défis

Au cours d'échanges suivis avec le commissaire et l'Équipe de gestion du changement, le Conseil a défini certaines exigences qu'il juge capitales pour le succès de la réforme à la GRC. Le Conseil a qualifié ces exigences de « questions à surveiller ». Il s'agit d'éléments qui méritent une attention particulière, voire peut-être des efforts supplémentaires. Ainsi, le processus de réforme restera sur la bonne voie et respectera l'échéancier.

La liste des défis que nous présentons est sans surprise, la GRC les ayant définis elle-même comme des questions nécessitant une attention immédiate. De fait, les trois premiers éléments coïncident avec les axes prioritaires d'intervention abordés à la phase 1 du plan préliminaire de transformation de la GRC.

1. Gouvernance

Ainsi qu'il a été mentionné à la page 12, le Conseil se préoccupe surtout de ce que les travaux avancent quant aux trois questions importantes, à savoir :

Faire de la GRC une entité distincte

Mettre sur pied un conseil de gestion

Créer une commission indépendante d'examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC

Les deux premières recommandations sont étroitement liées. La mise sur pied d'une forme de conseil semble être un préalable si l'on veut donner à la GRC une nouvelle situation organisationnelle plus flexible et un modèle de gouvernance amélioré.

Notre principal conseil à la GRC sur ces questions a été de voir au-delà des recommandations du Groupe de travail et d'analyser attentivement (mais instamment) les réalisations visées par les changements envisagés. Non seulement la GRC évaluera-t-elle ainsi la gamme complète d'options en matière de situation organisationnelle et de gouvernance, mais aussi jettera-t-elle les bases qui lui permettront d'élaborer des options claires et de présenter une argumentation convaincante au gouvernement.

En ce qui concerne la commission indépendante de traitement des plaintes et de surveillance envisagée, les membres du Conseil savent que l'initiative relève de Sécurité publique Canada. Néanmoins, nous insistons pour que la consultation nécessaire ait lieu afin d'assurer la coordination avec le plan de transformation de la GRC. Plus précisément, il importe d'adopter une stratégie coordonnée en regard de ces initiatives et de toute autre initiative de changement qui commandera des modifications législatives.

2. Leadership

Le Conseil appuie fortement l'insistance qui est mise sur le leadership dans le plan préliminaire de transformation de la GRC et reconnaît les réalisations accomplies. (Voir les pages 12 et 13. Nous sommes d'accord qu'il faut renforcer le concept de leadership à tous les niveaux, comme il est dit dans la section *Éléments de la vision axée sur le changement*. (Voir la page 5.)

Nous attirons l'attention sur le leadership en tant que défi non pas parce que nous nous inquiétons des efforts déployés jusqu'à maintenant, mais parce que nous voulons souligner que les efforts devront être soutenus et ce, à long terme afin de redéfinir tout le concept de leadership à la GRC. Les actions des employés à tous les niveaux de l'organisation, et plus spécialement le recrutement et la formation des nouvelles générations de leaders à la GRC, devront traduire les résultats obtenus.

3. Capacité

Une des observations courantes à l'endroit de la GRC est que la charge de travail dépasse invariablement la capacité d'exécution, comme en témoignent les employés qui se débattent pour suivre le rythme des exigences sans cesse croissantes, le public qui demande des services policiers supplémentaires et les partenaires contractuels qui s'inquiètent des postes vacants dans les divisions de la GRC qui s'occupent d'eux.

Le Groupe de travail a conclu que « la GRC fonctionne selon un modèle opérationnel qui n'est pas viable ». Il a aussi conclu que parce que l'on essayait constamment de donner suite aux obligations avec des ressources insuffisantes, les « membres [de la GRC] en ressentent une pression intenable¹² ».

Le plan préliminaire de transformation reconnaît la capacité et la charge de travail comme des points de réforme clés et propose certaines initiatives d'importance dans ce sens. Au cours de leurs discussions, les membres du Conseil ont toutefois remarqué qu'il reste du travail à accomplir en vue de définir et de mesurer des notions fondamentales comme les taux de vacance et l'« invalidité de longue durée ».

Le Conseil est pleinement d'accord avec les auteurs du plan préliminaire de transformation de la GRC quant à la priorité accordée à l'amélioration de l'équilibre entre la capacité et la charge de travail. Le Conseil mesure la complexité des questions en jeu et veut souligner l'importance d'une analyse du problème claire, qui s'appuie sur des données fiables. Nous nous réjouissons à l'idée que la GRC élabore le plan stratégique en matière de ressources humaines dans les prochains mois.

4. Questions de gestion des ressources humaines

Les questions de capacité et de charge de travail ne pourront être réglées que si la gestion des ressources humaines s'appuie sur des bases solides. Il y a eu d'importantes faiblesses dans la façon dont les ressources humaines de la GRC sont recrutées, formées, gérées et affectées au travail de maintien de l'ordre. De fait, environ la moitié des recommandations du Groupe de travail porte directement sur des questions de ressources humaines et si l'on inclut les questions étroitement liées au développement du leadership, ce pourcentage grimpe.

Le Conseil sait que la gestion des ressources humaines est l'une des plus grandes difficultés à laquelle est confrontée la fonction publique en entier. Nombre de problèmes se font sentir à la GRC, touchant toutes les catégories d'employé mais plus précisément les employés civils qui vont vraisemblablement jouer un rôle de plus en plus important dans l'avenir de la GRC.

Le Conseil reconnaît que le plan préliminaire de transformation attache une grande importance à ces questions et que beaucoup a déjà été fait ou est sur le point de l'être.

Selon les membres du Conseil, l'un des défis que pose le processus de changement à la GRC est celui de trouver la meilleure façon d'accroître l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans le vaste cadre de responsabilité envers le gouvernement, ce qui nous ramène clairement aux questions de gouvernance, de situation organisationnelle de la GRC en tant qu'employeur et de complexités qu'occasionne la présence de divers types d'employés civils.

L'autre défi dans ce domaine est que la fonction des ressources humaines de la GRC appelle une réforme et un renforcement complets, et pas seulement certaines améliorations discrètes.

5. Participation des partenaires contractuels

Les services de police à contrat offerts aux provinces, aux territoires et aux municipalités représentent le plus important secteur d'activité de la GRC, mettant à contribution plus de 65 % de tous les agents. Aussi, pour les citoyens canadiens des territoires et des huit provinces qui utilisent ces services, il s'agit là du rôle le plus visible de la GRC. Faire en sorte que la relation entre la GRC et les autorités contractantes satisfassent les deux parties est assurément un aspect capital de la réforme de la GRC.

Le Groupe de travail a recommandé que la GRC :

[accorde] plus d'importance aux opinions et aux priorités des administrations contractantes et les [fasse] participer de façon constructive aux décisions qui les touchent¹³.

Le Conseil est d'accord avec le commissaire : les partenaires contractuels devraient être pleinement consultés et devraient avoir un rôle à jouer en ce qui a trait non seulement aux questions relatives aux services de police mais aussi au processus de réforme de la GRC. Nous savons, au terme d'une discussion avec les autorités provinciales, que de nombreux problèmes doivent être étudiés. Nous approuvons donc que le projet du plan lui-même envisage la consultation des partenaires contractuels comme une priorité à la phase 1.

Définir des mécanismes adaptés par lesquels les partenaires contractuels participeront tant à l'établissement des priorités opérationnelles qu'à la prise de décisions déterminantes pour l'avenir de la GRC est, à notre avis, l'une des principales difficultés qui devra être résolue avec le plan de transformation. Nous remarquons également que les questions de mesures disciplinaires et d'examen revêtent un intérêt particulier pour les partenaires contractuels. Aussi, le travail de Sécurité publique Canada sur la recommandation d'une commission indépendante de traitement des plaintes et de surveillance devrait également tenir compte de leur point de vue.

6. Communications

À chaque étape, le Conseil de mise en œuvre de la réforme a bien souligné l'importance de toutes les formes de communication, interne ou externe, dans la réussite du processus de réforme.

La GRC doit expliquer plus efficacement aux médias et à la population canadienne ses responsabilités, ses politiques et les gestes qu'elle pose. Elle doit donner suite rapidement et de manière appropriée aux demandes de renseignements sur les activités auxquelles

elle participe. La GRC doit aussi disposer d'un plan stratégique pour communiquer ses messages au public et aux autres intervenants de façon proactive.

En ce qui concerne la communication interne, les employés de la GRC doivent non seulement être bien informés de la nature et de l'avancement de la réforme, mais ils doivent aussi avoir l'occasion de poser des questions et de donner leurs commentaires dans un climat d'ouverture. Certains membres du Conseil ont pu prendre part aux discussions et aux séances de discussion ouverte organisées à cette seule fin, et nous espérons promouvoir de telles occasions dans les mois à venir.

Nous avons constaté qu'il est nécessaire de renforcer les capacités de communication de la GRC. C'est là l'un des défis les plus importants et les plus pressants au chapitre de la réforme. Nous saluons donc les indications selon lesquelles la priorité a été donnée au renforcement du leadership et à l'acquisition de nouvelles ressources à cet égard.

7. Mesurer la réussite

Le plan préliminaire de transformation de la GRC utilise les six éléments de la nouvelle *Vision axée sur le changement* comme critères de mesure de la pertinence et du succès des initiatives de changement. Le plan indique aussi que des rapports périodiques évaluant l'avancement des travaux à l'aulne de ces critères seront remis à l'État-major supérieur au moyen du tableau de bord prospectif de la GRC, qui est bien établi.

Le Conseil appuie cette démarche. Nous constatons cependant qu'il reste encore beaucoup de travail à faire pour convertir les principes généraux des six éléments en indicateurs précis et adaptés à chacune des initiatives qui constituent la réforme. Comme toujours dans de tels processus d'évaluation, le défi sera de mesurer les résultats réels plutôt que simplement les facteurs facilement quantifiables.

Attentes réalisées par la réforme d'ici mars 2009

Le Conseil connaît bien l'étendue énorme du travail de réforme à la GRC. Si nous élevons des défis particuliers au rang de critères de réussite, ce n'est pas que nous jugeons que les autres défis sont moins importants. C'est plutôt que nous estimons que certains défis sont particulièrement pressants ou alors que leur portée est telle qu'il faut leur accorder la priorité.

Certaines questions méritent une attention particulière de la part du commissaire et de l'Équipe de gestion du changement. Des jalons précis devraient être établis le plus tôt possible à cet égard, en plus des marqueurs que renferme le système ordinaire de suivi en vue du plan de transformation.

Par conséquent, nous proposons la liste d'objectifs qui suit en vue de la réforme de la GRC. Ces objectifs devront être réalisés d'ici le 15 mars 2009.

- **La GRC, une entité distincte** : Proposition renfermant des mesures recommandées appuyée par la haute direction de la GRC et présentée au ministre.
- **Conseil de gestion** : Proposition renfermant des mesures recommandées appuyée par la haute direction de la GRC et présentée au ministre (faisant pendant à la proposition sur la situation de la GRC).

- **Commission indépendante d'examen des plaintes et de surveillance des activités :** Consultation de la GRC par Sécurité publique Canada quant aux options, y compris une stratégie législative.
- **Initiatives en matière de leadership :** Nouveaux centres de rendement en matière de leadership fonctionnels.
- **Questions liées à la charge de travail et aux capacités :** Analyse exhaustive du problème fondée sur des preuves et vaste stratégie globale afin de garantir que le nombre d'employés est suffisant dans tous les secteurs de la Gendarmerie pour pouvoir relever les défis que pose la prestation de services de police de toute première classe.
- **Participation des partenaires contractuels :** Mécanismes améliorés de coopération et de consultation avec les partenaires contractuels quant aux priorités en matière de services de police et à la réforme de la GRC.
- **Capacités de communication :** Efficacité largement accrue dans les communications, tant internes qu'externes, en particulier concernant le processus de réforme.
- **Participation des employés de la GRC :** Forte participation des employés de la GRC aux séances de discussion ouverte et aux autres tribunes, et participation efficace au niveau des divisions.
- **Critères et système de contrôle :** Mesures de réussite adaptées pour les initiatives les plus importantes, qui feront l'objet de rapports périodiques à l'équipe de la haute direction.
- **Plan de transformation :** Plan à jour s'appuyant sur une consultation adéquate et portant sur la phase 3 et les phases suivantes, qui traite de l'ensemble des recommandations du Groupe de travail.

Nous croyons que ces objectifs généraux sont tout à fait réalisables et nous avons hâte de pouvoir écrire dans notre prochain rapport qu'ils l'ont été.

Nous prévoyons aussi que des rapports détaillés sur les résultats de chacune des nombreuses initiatives en cours seront établis au moyen du tableau de bord prospectif de la GRC.

La réforme à long terme

Le Conseil est optimiste quant aux perspectives de la réforme à la GRC. Suivant ce que nous avons vu jusqu'à maintenant et le fait qu'il reste beaucoup à faire, il est réaliste de croire que d'ici environ trois ans, les principaux éléments d'une réforme suivie et réussie auront été mis en œuvre. Alors :

- La *Vision axée sur le changement* sera intégrée dans la vision générale de la GRC alors que l'idée d'une amélioration continue s'enracinera dans l'organisation. La GRC se considérera vraiment comme « une organisation responsable, digne de confiance et souple, composée d'employés motivés faisant preuve d'un leadership exceptionnel et fournissant des services de police de toute première classe ».

- La GRC aura une plus grande indépendance et une plus grande flexibilité pour gérer ses ressources et fournir des services. Un conseil de gestion la tiendra responsable des questions de gestion tandis qu'une commission indépendante efficace fera de même pour les services de police.
- Un esprit moderne de leadership imprégnera l'organisation à tous les niveaux, et des efforts seront déployés pour trouver, développer et favoriser l'application des aptitudes en matière de leadership dans toute la GRC.
- Un meilleur équilibre poindra entre les capacités en matière de ressources. À cette fin, il faudra utiliser plus efficacement les agents de la GRC pour assurer les services de police, établir des priorités pour les ressources disponibles, faire en sorte que les conditions de travail soient appropriées et qu'il y ait des mécanismes d'appui pour tous les employés, améliorer l'efficacité du recrutement et, de façon générale, gérer les ressources humaines de l'organisation plus efficacement.
- Le partenariat liant la GRC à ses clients contractuels se resserrera et sera davantage basé sur la coopération. La façon de concevoir les services de police et le traitement de questions telles la charge de travail et les plaintes seront plus efficaces.
- Les questions de promotion et de mesures disciplinaires auront été réglées pour la plupart, ce qui contribuera à un fonctionnement plus efficace et plus harmonieux de la GRC et à un taux de satisfaction professionnelle plus élevé chez les employés.
- Les anomalies et les complexités structurelles dans la gestion des employés civils seront beaucoup moins nombreuses, et ce segment vital de l'effectif de la GRC jouera un plus grand rôle dans la prestation de services de la GRC de façon générale.

Nous espérons pouvoir confirmer dans notre prochain rapport que la mise en œuvre de la réforme à la GRC avance bien et que la GRC est beaucoup plus proche de la réalisation de ces objectifs à long terme. La Gendarmerie ne ménage aucun effort pour renforcer son propre leadership et ses capacités de gestion tout en réglant des questions cruciales comme rétablir l'équilibre entre la charge de travail et la capacité. Toutefois, la GRC ne pourra faire l'objet d'une réforme totale et efficace sans le soutien indéfectible du gouvernement et l'appui des organismes centraux.

Annexe A : Création du Conseil

Le ministre Day annonce la création d'un nouveau conseil pour aider à la mise en œuvre de la réforme à la GRC

OTTAWA, le 20 mars 2008 — L'honorable Stockwell Day, ministre de la Sécurité publique, a annoncé aujourd'hui la création du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, qui fait suite à une des recommandations clés du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC.

« Notre gouvernement s'engage à faire en sorte que la GRC soit une organisation solide et responsable, et j'ai le plaisir d'annoncer la création de ce conseil de mise en œuvre, a dit le ministre Day. Le Conseil veillera à ce que la GRC mette en œuvre les réformes nécessaires pour moderniser son organisation et ses opérations de façon à bien se positionner pour relever les défis de l'avenir ».

Le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC est composé de cinq membres dont l'expertise et les connaissances sont issues de divers domaines importants, tels que le maintien de l'ordre, la gestion dans les secteurs public et privé, la gouvernance et la gestion du changement. Les membres du Conseil, qui sont investis d'un mandat d'un an, sont :

M. David McAusland (président);

M. Jean-Claude Bouchard;

M^{me} Beverley A. Busson;

M^{me} Jocelyne Côté-O'Hara;

M. Kevin McAlpine.

Le Conseil guidera le ministre de la Sécurité publique dans la mise en œuvre de ces réformes. De plus, il conseillera et aidera le commissaire de la GRC relativement au plan de mise en œuvre de la Gendarmerie. Enfin, le Conseil rendra régulièrement compte au ministre de la Sécurité publique des progrès réalisés.

Le Conseil présentera son premier rapport d'étape au ministre de la Sécurité publique le 30 septembre 2008, puis un rapport de suivi le 15 mars 2009.

La GRC a déjà établi une équipe chargée de diriger la mise en œuvre des recommandations du Groupe de travail qui concernent des questions internes. La GRC s'active sur plusieurs fronts et travaille notamment à :

- mettre la dernière main à une politique nationale sur les renforts, afin d'orienter les agents qui répondent à certains appels d'urgence;
- améliorer les programmes de perfectionnement du leadership, en particulier ceux destinés aux gestionnaires et aux superviseurs;

- accroître les communications avec le personnel et les représentants des relations fonctionnelles;
- améliorer la gestion du régime disciplinaire.

Annexe B : Membres du Conseil

David McAusland, président du Conseil

M. McAusland est un directeur d'entreprise, un conseiller et un avocat qui possède une vaste expérience et expertise de la régie d'entreprise. Jusqu'en février 2008, il a été vice-président directeur du Développement d'entreprise et chef des Services juridiques chez Alcan Inc. Ses responsabilités s'étendaient à l'expansion mondiale d'Alcan, à la planification stratégique et aux initiatives connexes, aux questions juridiques et réglementaires, à la régie de l'entreprise et à l'amélioration continue.

M. McAusland a commencé sa carrière en droit en 1978 chez Byers Casgrain (maintenant Fraser Milner Casgrain), où il s'occupait du droit des valeurs mobilières, ainsi que des fusions et des acquisitions. Il a été nommé associé en 1986 et a ensuite assumé le rôle d'associé directeur de 1988 à 1999. M. McAusland est entré chez Alcan en 1999 à titre de vice-président et chef des Services juridiques. Il a ensuite été nommé vice-président directeur des Fusions et acquisitions et chef des Services juridiques, puis vice-président directeur du Développement d'entreprise et chef des Services juridiques.

M. McAusland possède une vaste expérience à titre de directeur tant dans des organisations « à but lucratif » que dans des organisations « à but non lucratif ».

Il détient un baccalauréat en droit et un baccalauréat en droit civil de la Faculté de droit de l'Université McGill.

Jean-Claude Bouchard

Fonctionnaire de carrière, M. Bouchard a occupé plusieurs postes de niveau supérieur à la fonction publique fédérale. Jusqu'à tout récemment, il était président de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale.

M. Bouchard a commencé sa carrière au ministère des Communications en 1971 et il a occupé plusieurs postes de responsabilité croissante en gestion des ressources humaines, notamment ceux de sous-ministre adjoint, Services des ressources humaines, à Développement des ressources humaines Canada, et de sous-secrétaire, Direction des ressources humaines, au Secrétariat du Conseil du Trésor. En 1997, il a quitté la fonction publique fédérale pour se joindre à l'Association canadienne des compagnies d'assurance de personnes inc., à titre de vice-président, Assurance collective. Il est revenu à la fonction publique en 2000 comme sous-ministre adjoint du Secteur des opérations, à Industrie Canada. Par la suite, il a été sous-ministre délégué des Pêches et des Océans, de 2002 à 2005.

M. Bouchard détient un baccalauréat ès arts de l'Université de Montréal.

Beverley A. Busson

Beverley A. Busson a agi à titre de commissaire de la Gendarmerie royale du Canada de décembre 2006 à juillet 2007. Elle est entrée à la GRC en 1974. Après sa formation à la Division Dépôt, elle a été affectée à plusieurs détachements de la Colombie-Britannique,

où elle a travaillé aux services généraux et agi comme enquêtrice en civil dans la lutte contre les fraudes, le narcotrafic et les crimes graves. Parallèlement, elle a étudié la criminologie à l'Université Simon Fraser.

Une fois diplômée de la faculté de droit de l'Université de la Colombie-Britannique, elle a été mutée à la Direction générale, à Ottawa, en Ontario. Promue inspectrice en 1992, elle a travaillé à North Battleford, en Saskatchewan, et à Vancouver, en Colombie-Britannique.

La sous-commissaire Busson a été promue surintendante en 1996. En juillet 1997, elle a été mutée à Regina, en Saskatchewan, comme surintendante principale responsable de la Police criminelle dans cette province. L'année suivante, elle est devenue commandante divisionnaire de la Division F (Saskatchewan).

Beverley A. Busson a dirigé l'Organized Crime Agency de la Colombie-Britannique de mai 1999 à mars 2000, date à laquelle elle a été promue commissaire adjointe et nommée commandante de la Division E. Le 6 décembre 2001, elle est devenue sous-commissaire de la région du Pacifique, tout en continuant à remplir les fonctions de commandante divisionnaire.

En juin 2004, le Collège universitaire de Fraser Valley a décerné à la sous-commissaire Busson un doctorat honorifique en droit. Cette même année, M^{me} Busson a été admise au grade de Commandeur de l'Ordre du mérite des corps policiers. En juin 2006, la sous-commissaire Busson a reçu l'Ordre de la Colombie-Britannique.

Jocelyne Côté-O'Hara

M^{me} Côté-O'Hara est présidente du groupe Cora, une entreprise qui offre des services de consultation dans les domaines de la stratégie d'entreprise, des communications et du mentorat pour cadres d'entreprise. M^{me} Côté-O'Hara a travaillé pour de nombreux clients, tels le gouvernement fédéral ainsi que plusieurs entreprises du domaine financier, des télécommunications, de la haute technologie et du divertissement.

M^{me} Côté-O'Hara a démontré ses qualités de leader en contribuant à la restructuration de l'industrie canadienne de l'information et des télécommunications dans un marché très compétitif. Premièrement, comme vice-présidente des relations gouvernementales chez BC Tel (maintenant Telus), la deuxième compagnie de téléphone au Canada. Par la suite, elle a été présidente et directrice générale fondatrice de Stentor politiques publiques Télécom Inc., le groupe de spécialistes de l'établissement des politiques d'entreprise de l'alliance Stentor, une organisation qui a représenté les grandes entreprises régionales de télécommunications au Canada dans les années 90.

Au début de sa carrière, M^{me} Côté-O'Hara a occupé des postes de cadre à responsabilité croissante au sein des gouvernements fédéral et provincial, comme un poste de cadre supérieur à la corporation Petro-Canada pour l'assistance internationale et un poste d'analyste financière au Conseil du Trésor du Canada.

Au cours des 20 dernières années, M^{me} Côté-O'Hara a agi comme directrice dans de nombreuses sociétés et organisations des secteurs public et privé. Actuellement, elle offre notamment ses services à Manitoba Telecom Services/Allstream, Xerox Canada, The B.E.S.T. Venture Fund, Protus IP Solutions Inc., l'Université Ryerson, Aide à l'enfance Canada et l'Association des Jeux du Commonwealth.

Elle est diplômée de l'Université d'Ottawa et a suivi l'Advanced Management Program de la Harvard Business School. Elle a reçu de nombreux prix d'excellence, dont une mention du magazine Canadian Business pour son leadership exceptionnel, une citation des dirigeants de la Commission de la fonction publique du Canada et un prix d'excellence de l'Association internationale des professionnels de la communication (AIPC). Elle a également été nommée « femme de l'année » par l'Association des femmes en communications. De plus, elle a été membre du groupe de travail qui a publié le rapport intitulé « Au-delà des apparences », qui porte sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique fédérale.

Kevin McAlpine

M. McAlpine est actuellement professeur à la School of Justice au collège Durham, où il enseigne aux futurs policiers dans le domaine de l'administration publique, des sciences politiques, des pouvoirs de la police et des services communautaires et sociaux. Il a été chef du service de police régional de Durham, de 1997 à 2005. En tant que chef de police, il assurait le leadership stratégique d'une organisation comptant 750 policiers et 250 civils chargés de servir et de protéger 550 000 citoyens. De 1986 à 1997, il a été chef du service de police communautaire de Peterborough, où il a dirigé plus de 100 policiers et 30 civils chargés de servir et de protéger 70 000 citoyens.

En 2005, M. McAlpine a été nommé Membre de l'Ordre du mérite des corps policiers, une distinction décernée par la gouverneure générale du Canada. Il a reçu la Médaille commémorative du 125^e anniversaire de la Confédération du Canada après avoir été mis en candidature par un comité de citoyens pour son travail au sein du service de police et de la collectivité. Il a aussi été décoré de la médaille et de la barrette de la police pour services distingués.

Notes

¹ Rapport du Groupe de travail, page viii.

² *Rétablir la confiance*, Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, décembre 2007.

³ Rapport du Groupe de travail, page vii.

⁴ Rapport du Groupe de travail, page viii.

⁵ Rapport du Groupe de travail, chapitre 4, pages 43 à 48.

⁶ *Repositionnement pour l'avenir : étude de cas sur l'expérience du changement à la Gendarmerie, 1989-2000*, Conference Board du Canada, 2000.

⁷ Rapport du Groupe de travail, section 5.2, page 50.

⁸ Allocution de David Brown pour la sortie du rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, 14 décembre 2007.

⁹ Recommandation 1 du Groupe de travail – Conversion de la GRC en une entité distincte, page 10.

¹⁰ Recommandation 2 du Groupe de travail – Conseil de gestion, page 10

¹¹ Rapport du Groupe de travail, page 15

¹² Rapport du Groupe de travail, page 23

¹³ Recommandation 42 du Groupe de travail – Participation des partenaires contractuels, page 45