

**Tenir le pari du changement  
Conseil de mise en  
œuvre de la réforme  
à la GRC**

**Quatrième rapport  
mars 2010**

# Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	
<b>1. Introduction</b> .....	
Contexte	
Le rôle du conseil	
Progrès du changement à la GRC	
<b>2. Gouvernance</b> .....	
Les quatre piliers de la gouvernance et de la responsabilisation	
Nécessité de guider et de superviser la gestion	
<b>3. Leadership</b> .....	
L'importance cruciale d'un renouvellement du leadership	
Travail en cours	
<b>4. Des gens et de l'argent : ressources humaines et financières</b> .....	
Pour de meilleurs systèmes de ressources humaines	
Réduction du fardeau administratif	
Pour que la capacité corresponde aux besoins : une planification efficace	
Les ressources financières nécessaires au changement	
<b>5. Communication</b> .....	
La communication, une nécessité	
Problèmes de communication	
Planification stratégique	
Une ouverture et une transparence renouvelées	
<b>6. Changement durable et renouvellement de la culture</b> .....	
Amélioration continue	
Pour aller de l'avant	
<b>7. Conclusion</b> .....	
Les progrès du changement	
L'apport du conseil	
<b>Annexe A : Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC</b> .....	
La réforme de la GRC	
Le Conseil de mise en œuvre de la réforme	
<b>Annexe B : Les progrès de la transformation de la GRC à ce jour</b> .....	

L'honorable Vic Toews  
Ministre de la Sécurité publique  
Ottawa

Monsieur le Ministre,

C'est avec plaisir que nous vous remettons aujourd'hui le quatrième rapport du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, conformément à notre mandat.

Pendant cette deuxième année, nous avons continué de travailler en étroite collaboration avec le commissaire, avec l'équipe de gestion de la GRC et avec des représentants de Sécurité publique Canada pour remplir notre mission : guider, soutenir et critiquer la réforme, tout en surveillant l'évolution.

Dans ce rapport, nous examinons les deux ans de réforme qui sont déjà derrière nous, mais aussi les défis qui sont encore devant nous. Nous donnons notre avis quant aux priorités que la GRC et le gouvernement devraient adopter pour garantir des progrès à long terme. Nous attachons beaucoup d'importance au « changement continu »; selon nous, la GRC doit s'engager à s'auto examiner et à s'améliorer continuellement. Elle doit aussi faire preuve d'une ouverture croissante dans ses relations avec tous les intervenants – en particulier la population canadienne.

Les progrès réalisés à ce jour sont appréciables, mais pour acquérir et maintenir une bonne erre d'aller, il faudra des dirigeants dévoués et éclairés. L'objectif consiste à rendre permanente la transformation de la culture et du mode de gestion de la Gendarmerie. Aucun changement isolé, si important fût-il, ne suffira pour créer la GRC que la population canadienne espère et mérite.

Par conséquent, nous demandons au gouvernement d'appuyer la refonte de l'organisation conformément à la Vision axée sur le changement. À cet égard, ces deux années passées à conseiller et à critiquer la GRC nous ont convaincus de l'importance d'un conseil de gestion.

Le conseil s'estime privilégié d'avoir pu travailler avec les personnes dévouées et compétentes qui dirigent la GRC et, du même coup, orientent l'avenir de ce grand organisme national. Depuis sa création, il a vu la GRC accueillir favorablement les critiques venues de l'extérieur, et commencer à se transformer en le genre de service de police dont le Canada a besoin. Nous trouvons encourageants les progrès réalisés à ce jour, et avons confiance que la réforme réussira.

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

David McAusland

Jean-Claude Bouchard

Beverley A. Busson

Jocelyne Côté-O'Hara

Kevin McAlpine

**Sommaire**

La réforme de la GRC entre dans sa deuxième phase. Plutôt que de se concentrer exclusivement sur les recommandations précises du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, la Gendarmerie préconise maintenant un changement continu. Plusieurs choses commencent à changer, notamment les méthodes de direction et de gestion, l'utilisation des ressources humaines et financières ainsi que la communication avec les partenaires, avec les intervenants, avec les employés et avec le grand public canadien.

Le Conseil de mise en œuvre de la réforme se voulait un nouveau mécanisme devant garantir le succès de la transformation. Après deux ans, il estime avoir apporté une contribution non négligeable. Il a collaboré de près avec le commissaire et avec des cadres supérieurs pour guider et éprouver la GRC sur les questions de gestion et questions connexes.

En outre, il a aidé la Gendarmerie à définir sa propre vision d'avenir, la *Vision axée sur le changement* :

« 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.  
»

Une réforme réussie fera de la GRC un organisme conscient de lui-même, prompt à s'auto critiquer de façon constructive et déterminé à améliorer continuellement sa gestion, mais aussi véritablement transparent et capable de rendre des comptes à son personnel, au gouvernement et à la population canadienne.

En deux ans de transformation, la GRC a déjà beaucoup accompli, mais pas encore assez au regard de la *Vision axée sur le changement*. Nous résumons ci-dessous notre avis quant à l'état du changement dans les différents secteurs visés.

### ***Gouvernance et responsabilisation***

L'acquisition de ces deux qualités passe par quatre grands changements : pouvoirs de gestion accrus, conseil de gestion, capacité accrue de gestion des ressources, et création d'un meilleur mécanisme d'examen et de supervision.

Profitant des conseils et du soutien de Sécurité publique Canada et du conseil, la GRC a fait ce qu'elle a pu pour se responsabiliser, et elle a cerné différentes mesures que le gouvernement pourrait prendre à ce stade.

### ***Leadership***

La GRC a donné du tonus aux programmes de perfectionnement des gestionnaires. Depuis peu, elle s'attaque aussi à un défi plus vaste : développer et orienter les talents des dirigeants dans le sens d'une nouvelle GRC. Le conseil accueille favorablement la nomination toute récente d'un champion du leadership.

Pour que la transformation réussisse à long terme, le conseil estime nécessaires la sélection et le perfectionnement de dirigeants qui auront le courage de se montrer ouverts d'esprit et solides, de regarder en avant, de faire les premiers pas et d'assumer leurs choix, tout en gérant les risques et en laissant à leurs employés une certaine marge de manœuvre.

## ***Ressources humaines et financières***

À l'égard de la gestion des ressources humaines, qui est une véritable clé de voûte, la transformation a donné lieu ces derniers temps à quelques réalisations exceptionnelles que le conseil salue.

L'amélioration des systèmes pour la définition des besoins en ressources de la police opérationnelle fait son chemin. Elle doit rester en tête des priorités; alors seulement, la planification conjuguée de la GRC avec ses partenaires en police contractuelle sera véritablement efficace.

La recherche d'efficacité, tant en gestion que dans les opérations, fait partie intégrante de la transformation. Précisons toutefois que l'efficacité ne suffira pas à elle seule à régler le manque général de fonds dont souffrent les activités policières et la réforme.

Le financement pour le changement continu et la structure de gestion a crû beaucoup moins rapidement que celui de la police opérationnelle. Il ne faudrait pas que la transformation continue achoppe à cause d'un manque de ressources humaines ou financières.

## ***Communication***

La communication avec le public et avec le personnel doit constituer une priorité de la transformation. L'excellence policière visée par la GRC passe inévitablement par des normes professionnelles rigoureuses en matière de communication.

À cet égard, la nouvelle stratégie de communication est un pas dans la bonne direction, mais un pas insuffisant en lui-même. Il faut que la direction prenne les devants et oriente la GRC vers une culture d'ouverture et de transparence. ***Changement durable***

On intègre actuellement le rôle de coordination et d'orientation de la réforme aux processus ordinaires de planification et de gestion. C'est là une étape nécessaire pour que la GRC devienne un organisme prompt à s'auto-critiquer de façon constructive, un organisme axé sur l'action et déterminé à s'améliorer en continu, de façon contrôlée mais sans pour autant fuir le risque.

Les plans pour la transition vers un nouveau modèle de gestion à la GRC sont très prometteurs. Il s'agira cependant de les concrétiser à moyen et à long terme, de mobiliser les gestionnaires à tous les niveaux et de vendre l'idée du changement pour le mieux en plus de la placer au centre des valeurs de la Gendarmerie.

## ***Conclusion***

La Gendarmerie a déjà accompli beaucoup de changements essentiels, et elle progresse sur la bonne voie. Or sur cette voie, celle d'une refonte totale de la culture, se dressent encore plusieurs obstacles majeurs. Et quelques changements parmi les plus nécessaires, dont le renforcement de la gouvernance et l'acquisition de nouveaux pouvoirs et de nouvelles ressources, nécessiteront l'intervention du gouvernement.

# 1. Introduction

## Contexte

La transformation fondamentale dans laquelle elle s'est engagée exige de la GRC qu'elle se dote de la capacité de gestion et de la culture de leadership et de responsabilisation nécessaires pour offrir à la population canadienne des services de police de toute première classe. La GRC s'est engagée à transformer continuellement son mode de gestion, son utilisation des ressources humaines et financières ainsi que sa façon de communiquer avec ses partenaires, avec les autres intervenants, avec son personnel et avec le grand public canadien. Les changements doivent venir de l'intérieur, mais ils doivent aussi tenir compte des valeurs et des intérêts des Canadiens.

*La GRC s'est engagée à transformer son mode de gestion, son utilisation des ressources humaines et financières ainsi que sa façon de communiquer.*

C'est le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, nommé par le gouvernement en 2007, qui a vu et annoncé l'urgence d'une réforme. Pour que celle-ci se concrétise, le gouvernement a créé un précédent en formant le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC (CMR), nouveau mécanisme devant veiller au succès de la transformation en surveillant le processus, en conseillant le ministre de la Sécurité publique et le commissaire de la GRC, et en rendant compte des progrès<sup>1</sup>.

La deuxième année tire à sa fin. Depuis le début, les membres du CMR prennent bonne note des progrès de la transformation et de leur propre contribution à ceux-ci. Nous arrivons à la conclusion que la réforme va bon train, et que la refonte est bel et bien entamée. Nous concluons aussi que le conseil a bien montré les avantages des conseils et des critiques venant de l'extérieur dans le contexte d'une réforme.

En plus de faire le point sur les progrès, le présent rapport aborde les thèmes principaux de la transformation, à savoir la gouvernance, le leadership, les ressources, la communication et l'avenir du processus de changement à la GRC.

## Le rôle du conseil

Depuis le début, le conseil se veut un catalyseur dans le processus crucial de renouvellement que le gouvernement a cautionné. Son travail consiste entre autres à focaliser les objectifs tout en guidant, en critiquant et en encourageant l'organisation. Nous sommes fiers de savoir que notre expérience et notre perspective large nous ont permis d'aider la GRC à examiner les causes premières de ses problèmes et à envisager de nouvelles valeurs de référence en matière de gestion et de leadership. Dans nos rapports antérieurs, nous avons fait remarquer que la transformation de la GRC ne devait pas se limiter à une série de petites solutions à des défaillances ponctuelles. Certes, il y avait beaucoup de réparations à faire, et la GRC en avait entrepris une bonne partie elle-même, mais seul comptait véritablement à long terme le renouvellement de la Gendarmerie elle-même et de sa mentalité. La GRC doit devenir un organisme beaucoup plus conscient de lui-même, beaucoup plus prompt à s'auto-critiquer de façon constructive, et vraiment déterminé à améliorer sa gestion en continu. Elle doit aussi être en mesure de rendre des comptes à son personnel, au gouvernement et à la population canadienne. Telle est notre tâche : aider la GRC à devenir un organisme capable de s'ajuster en permanence et de relever efficacement les défis du présent et de l'avenir.

---

<sup>1</sup> L'annexe A détaille l'origine et le mandat du Conseil de mise en œuvre de la réforme, en plus de résumer la carrière des cinq membres.

## *Notre expérience et notre perspective large nous ont permis d'aider la GRC à examiner les causes premières de ses problèmes*

Nous ne cherchons jamais à imposer le changement. Au contraire, nous collaborons étroitement avec les cadres supérieurs de la GRC et avec l'Équipe de gestion du changement mise sur pied pour mener et coordonner la transformation. Nous avons visité des postes de la GRC dans tout le Canada et discuté avec de nombreux membres réguliers et employés civils. Par-dessus tout, nous avons tenté de donner des conseils utiles, reprenant les meilleures solutions proposées à l'interne tout en mettant à profit notre propre expérience et nos perspectives diversifiées.

*La GRC doit devenir un organisme beaucoup plus conscient de lui-même, beaucoup plus prompt à s'auto-critiquer de façon constructive, et vraiment déterminé à améliorer sa gestion en continu. Elle doit devenir un organisme capable de s'ajuster en permanence et de relever efficacement les défis.*

Depuis deux ans, nous rencontrons régulièrement le commissaire, entre autres cadres supérieurs de la GRC, et notre président s'entretient souvent avec le ministre de la Sécurité publique. Dans nos rapports et documents d'information, nous cherchons à faire comprendre au gouvernement ce que nous pensons des progrès de la GRC, et aussi à suggérer des façons de renforcer l'effort d'aller. À bien des égards, la balle est dans le camp de la GRC – ce que celle-ci ne cesse de montrer d'ailleurs. Toutefois, les pouvoirs et la capacité supplémentaires ne peuvent venir que du gouvernement. Seul le gouvernement peut créer les nouveaux mécanismes de gouvernance, de responsabilisation et de supervision qui rendront à la GRC la confiance du public.

*Les pouvoirs et la capacité supplémentaires passent nécessairement par des mesures ciblées du gouvernement.*

Depuis le début, c'est avec compétence que l'Équipe de gestion du changement (dirigée par le commissaire adjoint Keith Clark) donne suite à notre travail. Nous remercions tout particulièrement, pour leur expertise et leur dévouement, l'inspecteur Allan Lucier et son équipe.

### **Progrès du changement à la GRC**

Toute bonne réforme à grande échelle doit commencer par la définition d'objectifs à long terme; c'est d'ailleurs l'une des premières tâches auxquelles le conseil et la GRC se sont attaqués, avec pour résultat un énoncé établissant les grands objectifs de la réforme et brossant un portrait de la GRC de demain : *la Vision axée sur le changement*.

« 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. »

Cet énoncé porte sur le long terme, et il énumère les critères de réussite de la transformation.

Au fil de nos entretiens avec le commissaire et avec les cadres supérieurs depuis presque deux ans, il est devenu clair que le programme de changement appartenait, en dernière analyse, à la GRC. Quant à nous, notre travail consiste à remettre en question, à éprouver, à critiquer ou à cautionner ce que nous observons, tout en rendant compte des progrès de la transformation. Nous avançons des idées, des perspectives et des valeurs de référence en matière de gestion et de leadership. Nous encourageons la Gendarmerie à élargir ses cadres de référence en examinant comment d'autres organismes, policiers ou non, se sont acquittés de réformes majeures.

*Les initiatives de réforme progressent admirablement, mais beaucoup reste à faire.*

L'annexe B du présent rapport résume l'état actuel de la transformation. Les initiatives qui y figurent se fondent sur les recommandations formulées en 2007 par le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC<sup>2</sup>. Notre compte-rendu témoigne que les initiatives de réforme progressent admirablement, mais que beaucoup reste à faire. C'est d'ailleurs tout à fait normal, car l'objectif consiste à inscrire en permanence la réforme et l'amélioration continue parmi les priorités de la haute direction.

La responsabilité de surveiller et de coordonner la transformation devant passer de l'Équipe de gestion du changement à la Direction de la planification et des politiques stratégiques d'ici le 1<sup>er</sup> avril 2010, la première phase de la réforme s'achève. Comme nous l'avons écrit dans notre troisième rapport, la question centrale pour le long terme est la suivante :

« [Voir] si le changement mené avec détermination devient une composante normale du processus de gestion à la GRC. [Il faut] un processus général de réforme et de renouvellement permanents où tous les protagonistes de la GRC ont la ferme volonté de changer en s'appuyant sur la consultation, l'auto-examen, la mesure du rendement et la responsabilité. »

Comme nous l'avons écrit dans la section du présent rapport qui porte sur le changement continu et sur le renouvellement de la culture (page 21), la haute direction tient fermement à ce que l'énoncé ci-dessus devienne réalité. Elle n'hésitera pas à prendre la transformation en main en modifiant profondément sa façon de gérer le personnel et ses programmes de formation en leadership.

Nous admettons avec les dirigeants de la GRC que le succès de la réforme passera nécessairement par les efforts conjugués de milliers d'employés dans toute l'organisation. Jusqu'à maintenant d'ailleurs, le personnel montre qu'il a la volonté et la capacité de contribuer à l'avenir de son organisation. Pour que son appui à la réforme devienne optimal, il faut continuer de solliciter sa participation et de lui faire voir que les changements sont bien réels.

*La GRC doit porter le changement continu comme ses membres portent la tunique rouge.*

---

<sup>2</sup> Rétablir la confiance : rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, 2007.



Profitons de l'occasion pour souligner le rôle très constructif des représentants des relations fonctionnelles (RRF) dans le processus de réforme. Par leur travail au nom des employés, ils ont apporté une contribution significative à beaucoup de dossiers importants.

En tant qu'organisation, la GRC doit porter le changement continu comme ses membres portent la tunique rouge. Changera-t-elle fondamentalement et durablement sa façon de se gouverner et de se gérer, sa façon d'appréhender sa mission qui consiste à servir la population canadienne? La prochaine année va s'avérer déterminante à cet égard.

## 2. Gouvernance

### Les quatre piliers de la gouvernance et de la responsabilisation

Ses 30 000 employés, son budget de 5 G\$, son mandat qui touche l'ensemble de la population canadienne et ses exigences opérationnelles en évolution constante font de la GRC un organisme complexe et unique en son genre qui ne ressemble à aucun ministère. Pour la gérer efficacement tout en rendant des comptes au gouvernement, aux intervenants et à la population, il faut des techniques de régie et d'administration modernes et pointues.

Le conseil est persuadé qu'étant donné sa portée organisationnelle et son mandat à plusieurs volets, la GRC pourrait mieux s'acquitter de ses responsabilités opérationnelles si elle disposait d'une plus grande autonomie et d'une plus grande marge de manœuvre en matière de gestion. Autrement dit, ses mécanismes de gouvernance et de responsabilisation doivent changer considérablement.

*La GRC pourrait mieux s'acquitter de ses responsabilités opérationnelles si elle disposait d'une plus grande autonomie et d'une plus grande marge de manœuvre en matière de gestion. Autrement dit, ses mécanismes de gouvernance et de responsabilisation doivent changer considérablement.*

La plupart des changements requis ne pourront pas venir de la GRC elle-même; ils nécessiteront l'intervention du pouvoir législatif ou, à tout le moins, du pouvoir exécutif. Au fil de l'étude des dossiers, la définition exacte des changements requis a évolué, mais le conseil et la GRC s'entendent pour dire que le régime idéal de gouvernance de responsabilisation reposera sur quatre piliers :

- **Des pouvoirs accrus** pour gérer avec efficacité un organisme vaste et complexe qui doit protéger la population en s'attaquant à des problèmes de plus en plus difficiles.
- **Une meilleure gouvernance**, ce qui signifie selon nous un conseil de gestion qui fera profiter la direction de son point de vue extérieur en la guidant, en la conseillant et en la critiquant.
- **Une plus grande capacité** pour être en mesure de planifier, de gérer et de déclarer la façon dont les ressources sont utilisées pour concrétiser les résultats attendus du gouvernement et de la population.

- **Un mécanisme plus solide** pour l'examen et la supervision des actions de la GRC, ce qui comprend le traitement des plaintes du public.

Le conseil a participé activement aux discussions sur les trois premiers points; quant au quatrième, le mécanisme pour les plaintes et la supervision, il relève de Sécurité publique Canada. Nous constatons toutefois que la GRC tient fermement à la transparence quand il s'agit d'examiner ses activités. En effet, le commissaire vient de faire un pas dans la bonne direction en s'engageant publiquement à confier à des organismes externes, autant que possible, les enquêtes sur les incidents policiers graves.

## Nécessité de guider et de superviser la gestion

Pour remplir un mandat aussi complexe que le sien, la GRC doit savoir tirer profit constamment des idées et de l'expérience en gestion de personnes qui oeuvrent à l'extérieur de ses rangs. Tout comme d'autres organisations des secteurs public et privé ont des conseils d'administration qui se chargent d'aborder les questions de gestion fondamentales et de formuler des critiques constructives, la GRC gagnerait à se doter d'un conseil de gestion formé de Canadiennes et de Canadiens soigneusement choisis, et à lui confier la tâche de conseiller la haute direction et de la critiquer de façon constructive.

Selon nous, l'expérience du Conseil de mise en œuvre pendant ces deux années montre clairement tout ce qu'un tel organe aurait de bénéfique : il aiderait la haute direction dans son travail, donnerait des conseils indépendants au ministre et rendrait compte des progrès de la réforme à toute la population canadienne, personnel de la GRC compris. À long terme, la GRC profiterait grandement de la création d'un véritable conseil de gestion, et le Conseil de mise en œuvre de la réforme se considère lui-même comme un pont vers la réalisation de cet objectif. Nous appuyons sans réserve la recommandation du groupe de travail voulant qu'il faille incorporer progressivement le rôle actuel du conseil à un mécanisme global permanent.

### *La GRC doit savoir tirer profit constamment des idées et de l'expérience en gestion de personnes qui oeuvrent à l'extérieur de ses rangs.*

Le conseil proposé exercerait des fonctions importantes tant pour la GRC que pour le gouvernement et pour la population. D'une part, son rôle commencerait là où se termine celui de la vérification interne; il obligerait une responsabilisation globale, vérifiant comment la GRC utilise ses ressources au regard de son mandat et des besoins de sa clientèle.

D'autre part, le conseil proposé ferait profiter la Gendarmerie de sa perspective extérieure, et il la conseillerait sur la meilleure façon de gérer, dans toute sa complexité, une organisation moderne du secteur public. À cet égard, il serait un agent proactif de changement de culture, préconisant l'excellence, bousculant le statu quo en matière de gestion et rafraîchissant la GRC avec des idées provenant des secteurs public et privé.

Dans notre premier rapport, nous écrivions ce qui suit : « 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 <sup>3</sup>. » Depuis lors, ce point de vue n'a fait que se cimenter, en grande partie à cause de

---

<sup>3</sup> Premier rapport du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, septembre 2008, page 22.

notre expérience comme conseil. Si le gouvernement n'est pas en mesure de former un conseil de gestion dès maintenant, il devrait à tout le moins prendre des mesures provisoires pour que la direction puisse profiter de conseils et d'une certaine supervision, alors que le processus de réforme et d'amélioration se poursuit.

### 3. Leadership

#### L'importance cruciale d'un renouvellement du leadership

S'il y a une chose dont toutes les parties prenantes à la réforme de la GRC conviennent, c'est bien l'importance cruciale d'avoir des dirigeants forts et dévoués à tous les paliers de l'organisation – de l'État-major supérieur aux services sur le terrain. L'avenir de toute la réforme dépend du succès de la GRC à former une nouvelle génération de dirigeants.

Dans notre troisième rapport, nous avons parlé d'un leadership nouveau genre : « Non seulement les nouveaux dirigeants doivent-ils être ouverts et responsables, mais ils doivent également être vivement déterminés à faire de la GRC l'organisation de toute première classe à laquelle les Canadiens s'attendent et qui est décrite dans la Vision axée sur le changement. Les dirigeants, y compris les gestionnaires à tous les niveaux, doivent promouvoir le changement avec enthousiasme en précisant qu'il s'agit d'une caractéristique permanente de la gestion et des opérations de la GRC, et ils doivent inspirer les autres à faire de même<sup>4</sup>. »

*L'avenir de toute la réforme dépend du succès de la GRC à former une nouvelle génération de dirigeants.*

Nous avons écrit que pour ce qui était de repérer des dirigeants potentiels à tous les niveaux hiérarchiques et de leur offrir du perfectionnement, la GRC entrait dans une période cruciale. Effectivement, cette tâche va présenter plusieurs difficultés.

Premièrement, dans les prochaines années, les départs à la retraite vont précipiter le taux de roulement à la hausse, et ce sont des membres relativement jeunes et peu expérimentés qui hériteront des postes de direction. Ce choc démographique sera de toute évidence difficile à encaisser, mais il offre aussi la possibilité d'étendre les valeurs et principes de la réforme à l'ensemble de l'organisation.

Deuxièmement, les services de police canadiens évoluent dans un milieu en rapide mutation; la criminalité transnationale est en hausse, les menaces à la sécurité se multiplient, et les besoins et attentes de la population se transforment. Les dirigeants de la GRC à tous les niveaux doivent donc élargir leurs perspectives et adopter une mentalité intégrée. Encore une fois, le choc démographique offre des possibilités de renouveler l'expérience, les idées et les attitudes.

Troisièmement, pour regagner la confiance du public et rétablir le moral de ses troupes, la GRC doit non seulement sélectionner et former les meilleurs dirigeants possible, mais aussi s'assurer que le public et le personnel s'en rendent compte. Bref, il faut que les processus de sélection, de promotion et de perfectionnement soit parfaitement efficaces, transparents et crédibles.

---

<sup>4</sup> Troisième rapport du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, septembre 2009, page 10.

## Travail en cours

Les plans de la GRC définissent le leadership comme la capacité d'amener les autres là où ils ne seraient pas allés tout seuls. Ils insistent sur l'importance d'inculquer aux futurs dirigeants la détermination à produire des résultats par la voie de l'excellence dans les services de police. Ils préconisent le leadership éthique, le respect des autres, le travail d'équipe et la réflexion intégrée, surtout chez les cadres supérieurs. Cette nouvelle philosophie du leadership s'inscrit en faveur tant de l'apprentissage individuel que de l'amélioration continue de l'organisation tout entière; elle consiste, entre autres thèmes principaux, à expliquer la mission et la vision pour mobiliser le personnel en leur faveur.

Selon une idée qui revient souvent dans les travaux récents sur le leadership à la GRC et que le conseil approuve entièrement, les plans d'apprentissage individuels ne doivent pas servir qu'au développement personnel des employés; ils doivent répondre directement aux besoins et objectifs de l'organisation.

Pour atteindre ses objectifs, la GRC devra simplifier les politiques et processus qui régissent la détection des talents et la gestion du rendement. Elle entend revoir et retravailler ses documents didactiques pour y intégrer les concepts clés en leadership. De même, elle portera une attention particulière à repérer et à perfectionner les cadres supérieurs potentiels. À cette fin, elle a nommé un champion du leadership, geste que nous saluons.

Il est important que les mesures de perfectionnement des dirigeants ciblent aussi les cadres supérieurs, pour leur inculquer les valeurs et les priorités inhérentes à la transformation. Autre point particulièrement crucial à notre sens : les cadres supérieurs doivent se porter garants des principes de la *Vision axée sur le changement*, dont celui décrivant une force policière qui s'améliore continuellement pour mieux servir la population canadienne.

L'ouverture et la transparence envers la population doivent aussi figurer parmi les priorités de la formation en leadership, de même que des mises en garde contre la tentation, fréquente chez les cadres supérieurs, de pécher par excès de prudence. Apparemment, beaucoup de personnes qui se montrent fortes et résolues en police opérationnelle sont peu enclines à prendre des risques sur les questions d'orientation ou d'administration. Finalement, il faut former des dirigeants qui favoriseront l'innovation.

*La GRC doit sélectionner et former, jusqu'aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, des dirigeants qui auront le courage de se montrer ouverts d'esprit et solides, et de regarder en avant.*

Pour que la réforme réussisse à long terme, le conseil estime que la GRC doit sélectionner et former, jusqu'aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, des dirigeants qui auront le courage de se montrer ouverts d'esprit et solides, de regarder en avant, de faire les premiers pas et d'assumer leurs choix, tout en gérant les risques et en laissant à leurs employés une certaine marge de manœuvre.

## **4. Des gens et de l'argent : ressources humaines et financières**

## Pour de meilleurs systèmes de ressources humaines

Beaucoup des problèmes que la GRC a connus ces dernières années avaient trait à la gestion des ressources humaines. Il n'en reste pas moins que depuis deux ans, la GRC s'attaque aux plus importants de ces problèmes et remporte des victoires considérables.

Par exemple, comme nous l'avons dit dans nos derniers rapports, l'une de ces victoires a consisté en le renforcement des mesures de recrutement. Ajoutons à cela que pour aider les nouveaux membres fraîchement sortis du Dépôt à s'acclimater et à offrir le plus tôt possible des services de police de toute première classe, la GRC a recruté comme moniteurs de formation pratique en 2008-2009 plus de 1 000 membres chevronnés.

Selon les signes que nous observons, la GRC fait aussi des progrès dans d'autres domaines, comme la définition de nouveaux postes et le recrutement connexe, la création d'un régime disciplinaire plus efficace, l'évaluation du rendement, la rédaction et l'application de plans d'apprentissage, les promotions de sous-officiers, le traitement des plaintes d'employés et finalement, la recherche d'efficience et d'efficacité dans les programmes d'avantages sociaux (assurance-santé, assurance dentaire, etc.).

La plupart de ces initiatives en sont à mi-parcours; bien qu'elles aient déjà porté leurs fruits, elles vont encore nécessiter des efforts sur une longue période.

*Nous considérons les initiatives de ressources humaines comme une pierre angulaire de la réforme, et nous saluons les progrès réalisés jusqu'à maintenant.*

Nous considérons les initiatives de ressources humaines (qui correspondent d'ailleurs à plus de la moitié des recommandations du groupe de travail) comme une pierre angulaire de la réforme, et nous saluons les progrès réalisés jusqu'à maintenant. Nous comprenons parfaitement que beaucoup d'entre elles nécessitent un travail méticuleux et dépendent des résultats d'autres projets ou alors de facteurs externes; c'est pourquoi nous voulons qu'elles soient considérées comme des composantes d'une réforme permanente plutôt que simplement comme des mesures ponctuelles. Toutefois, comme nous l'indiquons à l'annexe B, certaines initiatives nous semblent progresser trop lentement et avoir besoin de directives claires et rigoureuses.

## Réduction du fardeau administratif

Un autre aspect essentiel de la transformation consiste à améliorer les services policiers en réduisant le fardeau administratif imposé aux agents sur le terrain.

Par exemple, l'organisation a lancé une campagne de réduction de la bureaucratie pour se débarrasser des formalités administratives inutiles qui accaparent les ressources et nuisent au travail proprement policier. Certains processus ont été revus en profondeur, d'autres ont carrément été éliminés. Les régions sont invitées à prendre elles-mêmes des mesures de réduction de la bureaucratie, puis à les communiquer au reste de la Gendarmerie. Plus de 400 projets sont en cours, dont beaucoup à la Direction générale.

Une mesure complémentaire consiste à améliorer le soutien administratif, en révisant les postes de commis de détachement ou en adoptant des solutions novatrices, comme permettre aux agents de dicter leurs rapports par téléphone.

L'objectif véritable est une transition en profondeur vers des pratiques de gestion modernes favorisant le jugement et le sens de l'initiative, qui est une forme de courage.

Nous accueillons favorablement ces efforts, que nous voyons comme une partie intégrante de la réforme. Il ne s'agit pas simplement de modifier les processus; l'objectif véritable est une transition en profondeur vers des pratiques de gestion modernes favorisant le jugement et le sens de l'initiative, qui est une forme de courage.

Nous félicitons la GRC pour ce qu'elle a accompli dans ce domaine, et nous l'encourageons à toujours poursuivre le travail. Certes, les initiatives locales sont essentielles, mais le succès global exige une surveillance et un leadership forts et soutenus au niveau national.

## **Pour que la capacité corresponde aux besoins : une planification efficace**

Le conseil voit bien que la GRC a fait des progrès dans la simplification de ses méthodes de recrutement et de formation. Celles-ci ne sont plus l'obstacle majeur qu'elles étaient quand venait le moment de pourvoir les postes financés mais vacants en police opérationnelle.

À juste titre, les gens qui profitent directement des services policiers contractuels de la GRC s'attendent à ce que ceux-ci suffisent à assurer leur sécurité. Or, les détachements ont besoin d'employés compétents, et en nombre suffisant. Autrement dit, il faut calculer leurs besoins en personnel en tenant compte des besoins des collectivités, mais aussi de différentes tendances locales et extérieures.

Le travail doit se fonder sur des recherches adéquates et sur l'analyse de données justes. Par exemple, les données de Statistique Canada sur les détachements de la GRC et services de police municipaux du pays constituent de bonnes références, toutes les collectivités n'ayant pas la même taille ni les mêmes besoins.

La toute nouvelle Méthode de répartition des ressources policières (MRRP) de la GRC a justement été conçue pour aider à calculer les besoins en personnel des détachements<sup>5</sup>. Grâce à la MRRP, l'organisation peut convenir des normes, attentes et besoins avec les collectivités, et ainsi répondre adéquatement aux demandes de services. La MRRP s'avèrera particulièrement utile avec les clients contractuels qui utilisent des plans de ressources pluriannuels.

*Ce n'est qu'une fois les besoins en personnel et les niveaux de service établis sur la foi d'une information et d'une analyse solides que la GRC, le gouvernement du Canada et les partenaires contractuels pourront planifier ensemble l'évolution des effectifs.*

Pour le moment, la MRRP est en usage dans 125 détachements (soit dans environ le quart des détachements), surtout ceux dont l'organisation jugeait qu'ils en avaient le plus besoin. Les démarches ont commencé pour l'étendre aux autres détachements et services. Nous comprenons que la GRC procède par

---

<sup>5</sup> La MRRP a reçu en 2009 le prix d'excellence en recherche policière de l'International Associated Chiefs of Police.

ordre de priorité, mais nous aimerions néanmoins qu'elle dresse un échéancier pour l'examen des niveaux de ressources dans tous les détachements, et qu'elle n'hésite pas à employer la MRRP au besoin <sup>6</sup>.

Ce n'est qu'une fois les besoins en personnel et les niveaux de service établis sur la foi d'une information et d'une analyse solides que la GRC, le gouvernement du Canada et les partenaires contractuels pourront planifier ensemble l'évolution des effectifs.

## Les ressources financières nécessaires au changement

La GRC dépense deux fois plus pour ses opérations policières qu'il y a dix ans. Les besoins de ses services de gestion ont augmenté aussi, mais les ressources n'ont pas suivi. Le budget des services de gestion, qui représente environ 15 % du budget total de la Gendarmerie, n'a augmenté que de 35 % depuis l'an 2000. Ce sous financement des services internes se traduit par une structure de gestion sous-développée et mal outillée pour appliquer la réforme, mais aussi par un manque de ressources pour les nouvelles initiatives (en communications, en ressources humaines, etc.).

Ces dernières années, la GRC a réussi à pallier ce manque de fonds avec une partie des excédents de trésorerie qui résultaient de son incapacité à pourvoir certains postes, surtout en police opérationnelle. Toutefois, le matelas a fini par s'aplatir, les efforts de recrutement et de formation connaissant un succès phénoménal depuis un an. Qui dit moins de postes vacants dit moins de surplus salariaux et opérationnels.

Premier résultat, une hausse considérable du financement s'impose pour tenir le rythme, la demande de services internes ayant augmenté avec les besoins opérationnels. Deuxième résultat, les ressources font défaut pour améliorer l'infrastructure de gestion et d'administration – ce qui constitue un premier pas essentiel pour renforcer la planification des ressources humaines et les outils de perfectionnement à l'intention des employés, pour offrir de nouveaux avantages sur le plan des soins de santé et créer de nouveaux programmes de santé mentale, pour améliorer les services de communication et pour offrir des occasions de perfectionnement aux superviseurs, aux gestionnaires et aux autres dirigeants.

La recherche d'efficacité fait partie intégrante de la transformation. Cependant, elle ne suffira pas à résorber le manque de fonds dont souffrent les opérations policières et la réforme de l'appareil de gestion.

Le manque de financement pour les services internes nous inquiète beaucoup, car il limite les possibilités d'une réforme effective et durable. En fait, nous n'avons cessé de répéter que le gouvernement devait accompagner de financement son engagement pour la transformation de la GRC. Seule autre solution possible : réduire la part consacrée à la prestation des services de police, solution que la plupart des intervenants, public compris, ne sont pas prêts d'accepter.

Soyons parfaitement clairs sur un point : les possibilités de faire plus avec moins ne manquent pas et la recherche d'efficacité fait partie intégrante de la transformation. Cependant, la recherche d'efficacité ne suffira pas à résorber le manque de fonds dont souffrent les opérations policières et la réforme de l'appareil de gestion.

---

<sup>6</sup> Par exemple, les besoins des détachements très petits s'évaluent très bien directement, sans la MRRP.

## 5. Communication

### La communication, une nécessité

Pour le Conseil de mise en œuvre de la réforme, il est clair depuis le début que la communication doit figurer en tête des priorités de la transformation. L'excellence policière visée par la GRC passe inévitablement par des normes professionnelles rigoureuses en matière de communication.

Depuis quelques années, les sondages d'opinion, les médias et les propos tenus sur les tribunes libres témoignent d'une inquiétude généralisée quant à certains aspects des politiques et des activités de la GRC. Certes, l'opinion en général reste très favorable aux membres et aux services de la Gendarmerie, mais le taux d'approbation et de confiance n'est plus ce qu'il était il y a quelques années à peine.

Bien entendu, certains problèmes sous-jacents dépassent ce que la communication peut régler à elle seule. Pensons par exemple à cette série d'enquêtes très médiatisées qui ont présenté la GRC sous un jour pour le moins défavorable. La direction s'attaque aux problèmes, mais seuls le temps, l'ouverture et une bonne communication avec la population canadienne permettront de rétablir la confiance.

*L'excellence policière visée par la GRC passe inévitablement par des normes professionnelles rigoureuses en matière de communication.*

Pour ce qui est de la communication interne, les sondages auprès du personnel révèlent que celui-ci ignore généralement les buts et progrès de la réforme, et qu'il juge que les gestionnaires ne le consultent et ne le mobilisent pas suffisamment. La sensibilisation au changement fait son chemin à mesure que les démarches de transformation portent leurs fruits et que l'organisme s'efforce de répondre aux autres préoccupations de son personnel. Il n'en reste pas moins qu'une amélioration sensible de la communication interne doit compter parmi les priorités.

*L'amélioration de la communication interne est non pas un objectif de transformation isolé parmi tant d'autres, mais une véritable clé de voûte.*

Il s'agit non pas d'un objectif de transformation isolé parmi tant d'autres, mais d'une véritable clé de voûte. La GRC a fait le pari d'une amélioration continue qui doit mettre tout son personnel à contribution, d'où l'importance d'une communication efficace pour expliquer le changement et pour tenir compte des idées et réactions. À cet égard, les gestionnaires et superviseurs ont un rôle pivot à jouer.

### Enjeux de communication

Nous avons déjà écrit dans nos rapports antérieurs que la GRC devait prendre les grands moyens pour se bâtir une capacité en communication, pour améliorer sa stratégie et ses tactiques et pour se donner une nouvelle culture d'ouverture et de transparence. Sous la conduite du commissaire, la GRC a donné suite à beaucoup de nos recommandations, par exemple en créant un réseau professionnel des affaires publiques et, plus récemment, en formulant la première version de son plan de communication.



Pour ce qui est d'ouvrir les voies de communication, le Groupe des affaires publiques fait un travail admirable. Proactivement et en temps utile, il renseigne le public et les médias sur les activités et opérations de la GRC. À cela s'ajoutent la série télévisée *Courage en rouge* et des avancées sur le plan de la communication interne. Nous avons avancé l'idée que pour les questions difficiles ou épineuses, il valait mieux que les porte-parole soient des officiers supérieurs. La Gendarmerie s'efforce de libérer ces derniers, mais elle se rabat encore trop souvent sur des agents subalternes. Ce n'est pas que nous mettions en doute la compétence des agents subalternes comme porte-parole : ils représentent très bien l'organisation, et ils devraient continuer de le faire. Seulement, il faut montrer que la GRC prend les dossiers délicats au sérieux, et qu'elle les traite suffisamment haut dans la hiérarchie.

*Les gestionnaires doivent voir la communication comme un moyen de prendre contact avec les gens qu'ils servent, et non pas comme un obstacle ou une menace.*

Il faut que la GRC voie venir les occasions et exigences de communication, et qu'elle sache réagir rapidement et correctement aux imprévus. Ce n'est pas chose facile, nous en convenons. Cela dit, la capacité d'agir ou de réagir rapidement est à la base d'une bonne communication, et nous croyons que la Gendarmerie peut en faire plus. Les gestionnaires doivent voir la communication comme un moyen de prendre contact avec les gens qu'ils servent, et non pas comme un obstacle ou une menace.

## Planification stratégique

S'il y a une chose sur laquelle nous avons insisté dans nos rapports, comme le Groupe de travail avant nous, c'est l'absence d'une stratégie officielle de communication. Selon nous, une stratégie est incontournable pour orienter et façonner globalement les nombreuses initiatives bénéfiques en cours, et pour repérer les secteurs qui nécessitent des efforts plus marqués ou des solutions différentes. La planification stratégique consiste aussi à tracer des liens clairs entre les buts et activités de la transformation, d'une part, et les démarches de communication à entreprendre auprès du public et du personnel, d'autre part.

C'est avec grand plaisir que nous avons assisté récemment à une séance d'information sur la nouvelle stratégie de communication, qui compte parmi ses thèmes principaux la contribution des membres de la GRC au niveau des collectivités, la grande compétence et l'excellente formation des recrues, la GRC comme service de police moderne de toute première classe et la volonté de rendre des comptes. Nous trouvons que ce type de message cadre parfaitement avec le projet de grande envergure qu'est la transformation.

Transformer des stratégies générales en plans d'action concrets va nécessiter beaucoup de travail, mais nous croyons que l'ébauche du plan de communication est un premier pas dans la bonne direction.

## Une ouverture et une transparence renouvelées

Dans une large mesure, l'avenir de la GRC va dépendre de sa capacité à communiquer avec les intervenants externes, comme le grand public canadien, et à les écouter. Tout le monde, jusqu'aux plus haut gradés, doit placer la communication franche et transparente au cœur de ses préoccupations. De même, cette notion doit faire partie de tous les programmes de formation destinés aux gestionnaires. La division des communications peut jouer un rôle important en offrant des services et en apprenant aux membres comment traiter avec les

médias, mais cela ne suffira pas. Il faut intégrer la communication franche à la culture même de la Gendarmerie.

*Dans une large mesure, l'avenir de la GRC va dépendre de sa capacité à communiquer avec les intervenants externes, comme le grand public canadien, et à les écouter.*

Nous reconnaissons qu'il y a des limites à communiquer ouvertement, surtout pour une organisation qui mène des enquêtes criminelles et traite des dossiers que la loi veut confidentiels. Mais le devoir de discrétion ne doit rien changer au principe de base : informer les gens chaque fois que la chose est possible, et non pas seulement lorsqu'elle devient nécessaire. L'adoption de ce principe impliquera sans doute une approche de la communication consciemment axée sur les risques, et certainement un changement de culture à tous les niveaux.

Étant donné la taille de la GRC, il y aura forcément des bourdes et des imprévus. Le cas échéant, la Gendarmerie devra avant tout s'expliquer, reconnaître ses erreurs publiquement et prendre des mesures de redressement dans l'immédiat.

## **6. Changement durable et renouvellement de la culture**

### **Amélioration continue**

La première phase de la réforme étant essentiellement terminée, il s'agit maintenant de profiter de l'erreur d'aller pour faire de la GRC une organisation capable de s'autocritiquer et d'agir pour faire de la *Vision axée sur le changement* une réalité. En outre, la Gendarmerie doit empêcher la bête de s'emballer, mais sans pour autant verser dans l'excès de prudence comme elle incline souvent à le faire dans le domaine de la gestion. D'ailleurs, c'est toute sa culture de gestion qui doit évoluer.

Nous convenons avec elle que pour continuer de se transformer, la GRC devra s'engager officiellement à respecter les principes de l'amélioration continue (AC). L'AC se fonde sur l'idée toute simple qu'une organisation ne doit jamais cesser d'examiner ses méthodes de travail, de les mesurer et d'en chercher de meilleures. Une organisation qui fonctionne selon les principes de l'AC :

- mise sur *le changement à long terme* pour s'adapter à son environnement, plutôt que d'essayer de tout régler par quelques sauts évolutifs;
- s'efforce de *rendre ses processus plus efficaces*, voire d'éliminer ceux qui l'empêchent d'atteindre son objectif ultime, c'est-à-dire de servir la clientèle (d'offrir des services de police à la population canadienne);
- tente de mobiliser *le personnel de tous les secteurs et de tous les niveaux* dans la quête d'amélioration.

*Il s'agit maintenant de profiter de l'erre d'aller pour faire de la GRC une organisation capable de s'autocritiquer et d'agir.*

Comme nous l'avons déjà fait remarquer dans nos rapports antérieurs, la première chose à faire pour orienter la GRC dans cette direction est de cesser d'envisager la transformation comme une brève période de changement suivie d'un retour au train-train habituel. En fait, les exemples ne manquent pas à l'étranger. Il semble que la réforme majeure d'un service de police prenne plusieurs années, et qu'à terme seulement les avantages commencent à se faire sentir. Il semble aussi qu'un leadership fort, la participation des principaux intervenants de même qu'une surveillance et une évaluation minutieuses du processus soient nécessaires pour entamer et maintenir le changement <sup>7</sup>.

Autrement dit, l'amélioration continue à long terme est un concept que les gestionnaires et superviseurs doivent adopter définitivement et préconiser avec enthousiasme; mais avant tout, il faut que les cadres supérieurs montrent la voie à suivre.

*Les membres de l'Équipe de gestion supérieure doivent donner l'exemple, c'est-à-dire s'engager ouvertement en faveur de l'amélioration continue.*

Nous estimons que le commissaire, tout particulièrement, doit insister pour que les membres de l'Équipe de gestion supérieure donnent l'exemple, c'est-à-dire s'engagent ouvertement en faveur de l'amélioration continue et fassent montre à chaque instant du leadership qu'on attend d'eux – deux exigences qui devraient occuper une place importante dans leur accord de rendement et dans leur évaluation annuelle.

Le maintien de l'erre d'aller exigera aussi des ressources humaines et financières en quantité suffisante, donc l'affectation d'employés à la coordination et à la surveillance des initiatives, l'attribution de ressources à l'évaluation externe des résultats et l'obtention de financement pour bâtir l'infrastructure de gestion et pour assumer les coûts de transition. Gérer le changement à la sauvette et le financer à même des budgets déjà trop serrés, c'est le condamner à échouer (voir « Les ressources financières nécessaires au changement », à la page 16).

*Elle devra tenir ses partenaires contractuels au courant des progrès, et leur donner la chance d'apporter une contribution véritable.*

Finalement, la GRC offrant beaucoup de services contractuels, elle devra tout faire pour tenir ses partenaires contractuels au courant des progrès, et pour leur donner la chance d'apporter une contribution véritable. Les partenaires contractuels, comme ils le montrent clairement depuis plusieurs années, sont touchés de près par la façon dont la Gendarmerie gère ses activités. À notre avis, il faut trouver à moyen terme une façon de les faire participer aux aspects de la transformation qui les concernent. La GRC ayant amélioré sa relation avec eux lors du présent cycle de négociations, nous estimons la chose possible.

---

<sup>7</sup> Entre autres services de police, l'Équipe de gestion du changement a étudié le Police Service of Northern Ireland, la Queensland Police, la New South Wales Police et le Los Angeles Police Department.

## Pour aller de l'avant

Assumée depuis deux ans par l'Équipe de gestion du changement (EGC), la responsabilité de coordonner la transformation va maintenant passer à la Direction de la planification et des politiques stratégiques (DPPS), qui l'intégrera aux processus de planification et de gestion ordinaires de la GRC. Nous convenons avec la GRC que cette transition est à l'ordre du jour, même si l'EGC était absolument nécessaire au début.

Pour enchâsser l'amélioration continue et la capacité d'auto-ajustement dans l'organisation elle-même, il faudra passer par toute une série d'étapes.

- Former un comité directeur de la transformation, composé de cadres supérieurs de toute l'organisation et présidé par le sous commissaire supérieur. Avec l'aide d'une équipe de gestion de projet à la DPPS, ce comité permanent définira les principes de la transformation, proposera des priorités et supervisera la mise en œuvre du plan d'action pour la transformation, document mis à jour annuellement.
- Intégrer aux programmes de perfectionnement des gestionnaires et superviseurs des cours sur la façon de mener et de gérer le changement. Deux points en particulier vont nécessiter beaucoup d'attention : définir les changements de culture nécessaires à absolument tous les niveaux de l'organisation, et ensuite adapter les méthodes et politiques de perfectionnement en conséquence.
- Un poste d'agent supérieur des communications sera établi aux Affaires publiques afin d'intégrer les activités de communication liées à la transformation de la GRC, favoriser l'engagement des employés, communiquer avec les gestionnaires de niveau intermédiaire, examiner les mécanismes de communication interne et formuler des recommandations en conséquence.
- Faire une évaluation indépendante de la transformation à ce jour. Celle-ci doit avoir lieu pendant le prochain exercice; elle portera non seulement sur les différents projets coordonnés par l'Équipe de gestion du changement (voir l'annexe B), mais aussi sur l'apport du Conseil de mise en œuvre de la réforme. Les résultats de cette évaluation seront très utiles pour établir et gérer d'autres stratégies de changement.
- Responsabiliser les cadres au moyen d'accords de rendement en vertu desquels ils devront non seulement s'engager et agir personnellement pour le changement, mais aussi mobiliser le personnel tout en veillant à la satisfaction de la clientèle. Dans un même ordre d'idées, certains processus organisationnels clés comme la sélection des dirigeants, la planification de la relève, la gestion des talents et le perfectionnement des ressources humaines seront révisés en fonction des principes de l'amélioration continue.

Le conseil trouve fort encourageantes les démarches que la haute direction a entreprises pour passer à la prochaine phase et pour ériger en système l'amélioration continue. Nous voyons là un signe d'engagement à long terme. Et comme nous l'avons dit à plusieurs reprises, en matière de changement pour le mieux et d'amélioration continue, la GRC ne peut pas se permettre de perdre son erre d'aller. Elle doit intégrer ces deux éléments à tout le programme de ses gestionnaires et dirigeants.

*En matière de changement pour le mieux et d'amélioration continue, la GRC ne peut pas se permettre de perdre son erre d'aller. Elle doit intégrer ces deux éléments à tout le programme de ses gestionnaires et dirigeants.*

## 7. Conclusion

### Les progrès du changement

En observant les progrès de la réforme à ce jour, le conseil ne peut que répéter ce qu'il a dit dans les premiers rapports : beaucoup de travail s'est fait, est en train de se faire et doit encore se faire. Il n'en faut pas moins pour que la GRC continue d'évoluer dans le sens de sa vision axée sur le changement. À tout moment, elle doit lutter pour atteindre son objectif : « devenir 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. »

Nous évaluons comme suit les progrès en cours dans les principaux domaines de la transformation :

**Gouvernance et responsabilisation** : Guidée par le conseil et par Sécurité publique Canada, la GRC a fait ce qu'elle a pu pour en arriver à une meilleure responsabilisation, et elle a dégagé plusieurs options pour la suite des choses. La balle est dans le camp du gouvernement; à lui de décider ce qu'il faudra faire à moyen et à long terme. Au chapitre de la gouvernance, le conseil croit fermement en la valeur de l'assistance extérieure, et il redoute particulièrement que son départ ne laisse un vide si aucun autre organe de gouvernance ne le remplace à l'expiration de son mandat.

**Leadership** : La GRC a donné du tonus aux programmes de perfectionnement des gestionnaires et superviseurs, et elle s'attaque depuis peu à un autre défi, d'ordre plus culturel : former les dirigeants et gérer les talents dont aura besoin la nouvelle GRC. À notre sens, c'est une étape essentielle au succès à long terme de la transformation.

**Ressources humaines** : Nous avons observé dans cet autre secteur crucial de la transformation plusieurs résultats exceptionnels, dont la résolution du problème de recrutement et l'amélioration des services aux employés. En outre, le travail a commencé dans toute une série de dossiers, qui vont des plans d'apprentissage à la discipline en passant par les promotions. Tenir le rythme malgré les contraintes financières exigera un leadership fort.

**Ressources financières** : Les mécanismes de définition des besoins en police opérationnelle s'améliorent lentement mais sûrement. Ce secteur doit demeurer prioritaire pour que la Gendarmerie puisse justifier solidement ses demandes de ressources. Or, nous craignons que sans l'attribution de ressources suffisantes pour le changement continu et l'infrastructure de gestion, la transformation ne finisse en queue de poisson.

**Communication** : Une communication excellente à l'externe comme à l'interne est essentielle à la transformation, mais ce n'est que tout récemment que la GRC a entrepris de définir une approche globale. La nouvelle stratégie de communication est un bon moyen d'ébaucher un itinéraire. Accélérer l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives dans ce secteur doit constituer une priorité.

**Changement durable** : Les plans qui visent à élever l'amélioration continue au rang de principe de gestion fondamental sont très encourageants. À présent, le but est de les appliquer à moyen et à long terme, et de mobiliser les gestionnaires et les employés en ce sens.

## L'apport du conseil

Après deux ans, nous pouvons affirmer que la création du Conseil de mise en œuvre de la réforme a véritablement profité à la transformation. Il ressort de nos observations et de nos discussions avec les représentants de la GRC qu'en incitant les dirigeants à remettre en question leurs présupposés en matière de gouvernance, de culture, de communication, de planification et de gestion et en faisant la promotion de l'amélioration continue, nous avons aidé la Gendarmerie à clarifier sa vision d'avenir. Assurément, l'instauration d'un nouveau mécanisme de gouvernance comporte toujours des risques – mais à notre sens, les avantages d'un organe consultatif externe éclipsent une bonne partie de ces risques.

### *La création du Conseil de mise en œuvre de la réforme a véritablement profité à la transformation*

La GRC compte parmi les grandes institutions de ce pays. Elle doit à la population ce qu'il y a de mieux : services policiers d'excellence, bonne gouvernance, dirigeants forts et progressistes, employés bien formés et communication franche à l'interne comme à l'externe.

Tels sont les buts essentiels de la réforme à la GRC.

## **Annexe A : Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC RCMP**

### **La réforme à la GRC**

Dans son rapport de 2007, le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC est arrivé à la conclusion que de grandes réformes étaient « essentielles pour redonner à la Gendarmerie la position de confiance et le respect qui étaient siens depuis sa création ».

Le groupe de travail a recommandé au gouvernement de former sans plus tarder un conseil de mise en œuvre qui serait chargé de le conseiller sur la réforme, de surveiller celle-ci et de rendre compte de l'avancement de la réforme.

### **Le Conseil de mise en œuvre de la réforme**

Le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC a été formé en mars 2008, investi du mandat suivant :

conseiller le ministre de la Sécurité publique sur la mise en œuvre des réformes approuvées par le gouvernement;

fournir au commissaire de la GRC conseils et assistance en ce qui a trait au plan de mise en œuvre élaboré par la GRC;

surveiller l'avancement des réformes approuvées par le gouvernement et apportées par la GRC;  
Submit regular progress reports to the Minister of Public Safety.

présenter régulièrement au ministre de la Sécurité publique des rapports d'étape.

En mars 2009, l'honorable Peter Van Loan, alors ministre de la Sécurité publique, a annoncé que le mandat initial du conseil serait prolongé d'un an, c'est-à-dire jusqu'au 18 mars 2010.

Présidé par David McAusland, un directeur d'entreprise et avocat de Montréal, le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC comprend aussi les membres suivants :

Jean-Claude Bouchard, ancien sous-ministre fédéral et fonctionnaire de carrière;

Beverley A. Busson, ancienne commissaire de la GRC;

Jocelyne Côté-O'Hara, directrice d'entreprise et ancien cadre supérieur du gouvernement;

Kevin McAlpine, professeur et ancien chef du service de police régional de Durham.

Déposés respectivement en septembre 2008, en mars 2009 et en septembre 2009, les rapports antérieurs du conseil sont aujourd'hui affichés sur le site Web de Sécurité publique Canada. <sup>8</sup>

<sup>8</sup> 1<sup>e</sup> rapport: <http://www.securitepublique.gc.ca/prg/le/re-imp-cou-fra.aspx>

2<sup>e</sup> rapport: <http://www.securitepublique.gc.ca/prg/le/re-imp-cou-2009-fra.aspx>

3<sup>e</sup> rapport: <http://www.securitepublique.gc.ca/prg/le/re-imp-cou-03-2009-fra.aspx>

## **Annexe B : Les progrès de la transformation de la GRC à ce jour**

Le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC (CMR) a passé en revue l'état actuel des projets de transformation lancés en réponse aux 49 recommandations du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC. Les commentaires figurant dans la présente se fondent autant sur les données fournies par l'Équipe de gestion du changement que sur les observations et discussions du conseil lui-même. Aucune évaluation officielle des initiatives de transformation n'a encore eu lieu, mais il y en a une de prévue tôt ou tard.





*Recommandation  
du groupe de travail*

*Commentaires du CMR*

Recommandation 1— Conversion de la GRC en une entité distincte

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 Parlement.

Après ses discussions avec la GRC et avec le gouvernement, le conseil est arrivé à la conclusion que la GRC devait avant tout être reconnue comme une organisation unique en son genre nécessitant davantage de pouvoirs permanents pour gérer son fonctionnement. Le conseil a remarqué que la GRC avait déjà beaucoup des caractéristiques d'un employeur distinct.

Le CMR estime que la GRC a fait beaucoup de progrès dans la définition des vrais problèmes à cet égard. Il espère que le gouvernement jugera bon d'accorder de nouveaux pouvoirs à la GRC pour lui permettre d'accomplir son mandat plus efficacement.

Recommandation 2 — Conseil de gestion

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 approvisionnements.

Comme le CMR l'a dit dans ses rapports, il préconise la création d'un conseil de gestion pour la Gendarmerie. Celle-ci, en collaboration avec Sécurité publique Canada et avec les organismes centraux, a beaucoup fait pour définir les options et paramètres d'un tel organe.

À présent, le CMR estime que la balle est dans le camp du gouvernement.

Recommandation 3 — Création d'une Commission indépendante d'examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC

Le Parlement du Canada devrait adopter le plus rapidement possible une loi établissant une commission indépendante d'examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC, dotée de tous les attributs mentionnés au chapitre 2; la CIEPSA devrait être établie dès que

Le gouvernement a confié cette recommandation à Sécurité publique Canada. La GRC a dûment pris part aux discussions, et elle a tenu le CMR au courant.

Le CMR appuie sans réserves les principes voulant que la GRC fasse l'objet d'une surveillance et d'examen indépendants, et il espère que le gouvernement les mettra en pratique promptement. Il prend bonne note que la GRC s'est dite, il y a quelque temps, fortement en faveur des examens indépendants.

<p>possible après l'adoption de la législation et entreprendre ses activités dès lors</p>	
---	--

Recommandation 4 — Capacité de respecter ses engagements

La GRC devrait évaluer ses besoins organisationnels en tenant compte de ses engagements actuels et futurs. Elle devrait disposer des ressources financières nécessaires pour s'acquitter de toutes ses responsabilités à l'égard des services de police contractuels et de services de police fédérale, et devrait pouvoir consacrer des ressources afin d'exercer les responsabilités s'inscrivant dans le cadre d'une planification horizontale raisonnable.

Le CMR estime que renforcer la capacité policière et l'ajuster en fonction de la demande sont deux tâches particulièrement ardues pour la GRC. Comme il a déjà été mentionné, les récents efforts de recrutement ont réglé en grande partie le problème des postes vacants chez les membres réguliers – ce qui prouve l'importance d'appliquer de nouveaux outils à la définition des besoins des collectivités et des effectifs que ceux-ci rendent nécessaires.

Le CMR espère voir des progrès rapides dans ce dossier, car la solidité des preuves revêt une importance cruciale autant pour la GRC que pour ses clients contractuels et pour le gouvernement.

Au nombre des nouveaux outils, on compte la Méthode d'estimation des ressources policières (MERP), déjà en usage dans quelque 25 % des détachements de la Gendarmerie. La MERP rend possible une évaluation nouveau genre, rigoureuse et objective des besoins en ressources; elle représente un pas de géant dans la définition des besoins en ressources. Le CMR invite la GRC à étendre cet outil à tous ses détachements, exception faite des plus petits. À son avis, il faudrait aussi étudier la possibilité d'appliquer la MERP à d'autres types de police (fédérale, etc.).

Quelques options sont à l'étude pour l'amélioration de la capacité policière et des services aux collectivités, et elles ont fait l'objet de projets pilotes : préposés aux programmes communautaires, agents de sécurité communautaires, gendarmes communautaires autochtones. Il y aura aussi prolongation du programme de réserve, qui consiste à confier à des membres retraités des tâches de suppléance et de mentorat. Autant d'initiatives que le CMR observe avec intérêt.

<p>Recommandation 5 — Indemnité de service septentrional</p> <p>En ce qui concerne les postes dans les régions éloignées et dans le Nord, la GRC devrait travailler avec le Conseil du Trésor pour que les membres qui sont prêts à travailler dans ces régions soient rémunérés de manière juste et raisonnable</p>	<p>Le CMR comprend la priorité que la GRC accorde à la problématique des affectations dans le Nord. Le Conseil de la solde mène une étude sur la mobilité interne afin de repérer les postes difficiles à pourvoir et de mieux comprendre sur quoi les membres fondent leurs décisions relativement aux affectations dans les postes éloignés ou isolés. Par cette étude, le conseil cherche aussi à savoir comment les autres employeurs du secteur public persuadent leurs employés d'aller travailler dans des postes éloignés ou isolés. Quelques groupes témoins : la PPO, la SQ, les FC, le SCRS et les infirmières au service de la fonction publique fédérale.</p> <p>Le CMR salue ces efforts, et il encourage la GRC à agir le plus rapidement possible pour résoudre les problèmes. Il maintient ses pressions pour que le gouvernement donne à la GRC les pouvoirs nécessaires pour s'attaquer aux problèmes du genre directement le plus souvent possible. Finalement, il constate l'importance de tenir les membres au courant des dossiers qui, comme celui-là, les touchent de très près.</p>
<p>Recommandation 6 — Engagements à offrir de nouveaux services</p> <p>La GRC devrait instaurer des mesures afin de ne s'engager en aucun cas à offrir un nouveau service ou à modifier un service existant sans d'abord vérifier si les ressources humaines et l'équipement nécessaires peuvent être déployés sans compromettre la capacité de la Gendarmerie de s'acquitter de ses responsabilités existantes. Si elle décide d'offrir un nouveau service, elle devrait revoir ses priorités en conséquence.</p>	<p>La GRC vient d'approuver un système structuré de comités d'orientation qui définira clairement le processus d'élaboration des politiques et de prise de décisions, en plus de lui faire tenir compte de tous les intérêts en jeu, dont les priorités du gouvernement du Canada.</p> <p>Ce nouveau système devrait pour ainsi dire éliminer le risque que la GRC s'engage à offrir de nouveaux services sans avoir les ressources nécessaires. La priorisation de demandes de services en conflit va néanmoins rester une difficulté de taille pour la GRC.</p>
<p>Recommandation 7 — Étude touchant l'efficience</p> <p>La GRC devrait immédiatement entreprendre une étude sur l'efficience afin de déterminer si les employés d'expérience accomplissent des tâches qui devraient plutôt être effectuées par des employés possédant des compétences spécialisées, afin de s'assurer que les employés utilisent leur formation et leur expérience de la façon</p>	<p>La GRC a souscrit à l'objectif de cette recommandation. Elle cherche des façons de s'assurer que les agents sur le terrain consacrent leur temps aux tâches policières essentielles plutôt qu'à des tâches qui pourraient d'être éliminées ou qui conviendraient plutôt au personnel administratif.</p> <p>L'initiative de réduction de la bureaucratie encourage les gestionnaires et superviseurs dans tout le pays à remettre en question les méthodes de la GRC, et à proposer des méthodes plus efficaces. À ce jour, 400 solutions</p>

la plus productive possible.

ont été proposées, et beaucoup ont été appliquées.

Ces solutions vont du dépôt direct des chèques de dépenses en cours de voyage à une meilleure formule pour les rapports d'accidents, en passant par la révision et la simplification des formulaires.

En outre, les agents sur le terrain reçoivent sous plusieurs formes un soutien administratif destiné à alléger leur fardeau : par exemple, il y a eu embauche de personnel de soutien pour permettre aux membres de présenter leurs rapports par téléphone.

Le CMR appuie ces démarches sans réserve, et il espère voir l'intégration permanente des initiatives à une GRC en évolution constante. Il sera crucial toutefois de veiller à une application généralisée des meilleures idées.

<p>Recommandation 8 — Soutien administratif</p> <p>La GRC devrait immédiatement se doter d'un personnel administratif afin de permettre aux membres de se consacrer davantage aux activités policières essentielles.</p>	<p>Mesure majeure prise à la suite de cette recommandation, les postes de commis de détachements ont fait l'objet d'une révision dans tout le pays.</p> <p>De même, le travail a débuté avec les partenaires contractuels (provinces, territoires et municipalités) pour garantir un soutien administratif adéquat aux activités policières.</p> <p>Le CMR voit là des mesures opportunes, et il aimerait que la GRC pousse plus loin ses efforts dans ce dossier.</p>
<p>Recommandation 9 — Rémunération juste pour les heures travaillées</p> <p>Les membres et les employés de la GRC devraient être rémunérés pour les heures travaillées en dehors ou en sus des heures de travail habituelles.</p>	<p>La Gendarmerie a entrepris de clarifier les questions laissées en plan à l'égard de la rémunération juste. Elle a aussi examiné les pratiques des autres services de police. Par conséquent, elle n'accepte plus que son personnel se fasse demander des « heures supplémentaires bénévoles ». À présent, il s'agit de cerner les implications concrètes de ce changement et d'ajuster la culture de la GRC en conséquence.</p> <p>Pour mettre en pratique son nouveau point de vue quant à la rémunération juste, la Gendarmerie a notamment approuvé une nouvelle politique sur la rémunération des membres en préparation opérationnelle immédiate ou en disponibilité opérationnelle. De plus, une solde de service pour les opérateurs des télécommunications et les préposés à l'écoute a été approuvée.</p> <p>D'autres mesures ont eu un effet non négligeable sur la rémunération; pensons par exemple à la révision des postes de commis de détachements, qui a mené à un meilleur salaire pour ces employés clés.</p> <p>Pour le CMR, ces mesures importantes ne sont que le début d'un nouvel examen en profondeur de la rémunération (pécuniaire ou non) de tout le personnel de la GRC.</p>
<p>Recommandation 10 — Formation pratique</p> <p>Il faut réitérer l'importance de la politique relative à la formation pratique et l'appliquer sans exception.</p>	<p>Les moniteurs disponibles pour les nouveaux membres en formation pratique sont beaucoup plus nombreux qu'avant. Les normes régissant la formation des moniteurs sont en cours de révision, de même que les politiques définissant les qualifications requises et le degré de supervision nécessaire.</p> <p>Le CMR voit des progrès dans ce domaine, et il insiste sur l'importance de réviser l'approche à</p>

	la lumière de l'évaluation (en cours) du Programme de formation pratique.
--	--

<p>Recommandation 11 — Politique sur les renforts</p> <p>Nous accueillons favorablement l'annonce récente de la GRC touchant sa politique sur les renforts et nous encourageons l'organisation à la mettre pleinement en œuvre le plus rapidement possible.</p>	<p>Le CMR estime que même si la politique sur les renforts a été annoncée il y a quelque temps déjà et que sa mise en œuvre est en grande partie terminée, certains problèmes demeurent.</p> <p>Plus particulièrement, il semble que l'aide apportée aux petits détachements éloignés, bien qu'elle respecte la politique, ne soit pas viable à long terme du point de vue opérationnel. Les implications d'un élargissement de la politique à tous les membres de la GRC sont elles aussi à l'étude.</p> <p>Le CMR se rend bien compte que les problèmes à régler ne sont pas simples, et que les solutions passent entre autres par un ajustement des services contractuels aux petites collectivités éloignées – donc par la coopération avec celles-ci. Le conseil encourage la GRC à laisser ce dossier important en tête de sa liste de priorités.</p>
<p>Recommandation 12 — Santé et bien-être</p> <p>La GRC devrait tenir compte de la santé et du bien-être des membres et des employés dans toutes ses décisions stratégiques et opérationnelles, peu importe le niveau.</p>	<p>La GRC attache beaucoup d'importance à la santé et au bien-être de son personnel; aussi, elle mène de front plusieurs initiatives dans le cadre de sa stratégie pour un milieu de travail sain.</p> <p>Quelques mesures déjà prises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>participation accrue des familles aux programmes d'éducation et d'information</li> <li>reconnaissance officielle des contributions au bien-être en milieu de travail</li> <li>de meilleurs programmes et services pour la santé mentale : prévention, détection, éducation, dépistage, etc.</li> <li>une assurance-maladie plus complète pour les membres</li> </ul> <p>Le CMR voit que la GRC est consciente des besoins dans ce domaine, et qu'elle semble y réagir correctement.</p>
<p>Recommandation 13 — Incapacité</p> <p>La GRC devrait agir rapidement chaque fois qu'un membre ou un employé est blessé dans l'exercice de ses fonctions ou qu'il est touché par une incapacité, faisant en sorte qu'il ne peut reprendre pleinement ses fonctions. Dans ces circonstances, la GRC ne devrait épargner aucun effort pour faciliter le retour au travail de la personne</p>	<p>Le CMR a observé certains progrès relativement au plan sur le retour au travail et sur les mesures d'adaptation, et aussi l'instauration d'un système national de gestion des dossiers administratifs qui rendra plus efficace la gestion des cas de retour au travail.</p> <p>Il y a eu un certain nombre d'initiatives visant à faire comprendre clairement aux personnes concernées les responsabilités de la GRC quant aux processus de retour au travail. Le nouveau Comité national des services intégrés</p>



le plus rapidement possible, et entre-temps, elle devrait lui fournir un soutien financier approprié ou autre soutien adéquat. Lorsque le membre ou l'employé ne peut pas retourner au travail, la GRC devrait tout mettre en œuvre pour aider celui-ci à réintégrer la population active, que ce soit à la GRC ou ailleurs.

(CNSI) doit être, entre les centres de décision et les régions, une courroie de transmission qui garantira l'uniformité des politiques et des pratiques.

Le CMR juge que le dossier de l'incapacité a beaucoup progressé, mais la GRC elle-même laisse entendre que le travail n'avance pas assez vite à son goût.

<p>Recommandation 14 — Respect de l'éthique dans la pratique</p> <p>La haute direction de la GRC devrait veiller à ce que les principes éthiques servent de fondement à toutes les fonctions de gestion et d'administration et à ce qu'ils fassent partie intégrante de toutes les activités policières.</p>	<p>Pour appliquer cette recommandation, le tout nouveau Bureau du conseiller en matière d'éthique prend part activement à l'élaboration des politiques de la Gendarmerie, à la recherche sur l'éthique des pratiques de RH ainsi qu'à la conception et à l'instauration d'un cadre éthique pour les événements majeurs. En outre, il est devenu un membre incontournable du groupe de travail sur le processus de grief.</p> <p>Le comité trouve opportunes et constructives les démarches entreprises à ce jour pour une meilleure éthique au quotidien. Toutefois, ces démarches ne prouveront véritablement leur valeur que dans la mesure où elles modifieront la culture de la GRC et le comportement du personnel à tous les niveaux.</p>
<p>Recommandation 15 — Sensibilisation à l'éthique</p> <p>L'approche adoptée à l'égard de la formation sur l'éthique pour les recrues devrait être étendue à l'échelle de l'organisation et devrait être continuellement renforcée; des séances d'appoint devraient être offertes.</p>	<p>On travaille actuellement à intégrer des notions pertinentes d'éthique à la formation et aux activités de perfectionnement pour les gestionnaires et superviseurs. L'objectif global consiste à bonifier celles-ci et à les adapter aux nouvelles exigences (voir les recommandations 32 et 34).</p> <p>Voilà une tâche à laquelle le CMR attache beaucoup d'importance. La surveillance des progrès est essentielle, de même qu'une évaluation des résultats le moment venu.</p>
<p>Recommandation 16 — Modifier immédiatement le régime disciplinaire</p> <p>La GRC devrait immédiatement mettre en œuvre les recommandations contenues dans le rapport Lordon (y compris les modifications que la direction estime nécessaires) afin d'accélérer le processus et le rendre moins accusatoire.</p>	<p>Les recommandations 16 et 17 sont traitées conjointement. L'objectif consiste à doter la GRC d'un régime disciplinaire plus uniforme et moins formaliste, où les problèmes se régleraient le plus bas possible dans la hiérarchie.</p> <p>L'organisme disciplinaire central a été mis sur pied, et le nouveau processus de grief, publié.</p>
<p>Recommandation 17 — Organisme disciplinaire central</p> <p>La GRC devrait immédiatement mettre en place un organisme disciplinaire central afin d'assurer l'intégration, la planification, la surveillance et la reddition de comptes.</p>	<p>Le conseil trouve que les progrès sont de taille, et il appuie sans réserve les principes appliqués par la GRC, remarquant toutefois qu'il faudra tenir compte aux prochaines étapes de la nécessaire harmonisation avec l'initiative des relations de travail (voir les recommandations 19 à 21).</p>

<p>Recommandation 18 — Éliminer les arriérés</p> <p>La GRC devrait éliminer les graves arriérés que connaît actuellement le régime disciplinaire.</p>	<p>Il semble que les efforts de simplification du processus de traitement des dossiers disciplinaires portent leurs fruits et que sitôt pleinement introduit, le nouveau processus de traitement améliorera les choses encore davantage. Ce secteur nécessitera une évaluation plus rigoureuse dans la prochaine année.</p>
<p>Recommandation 19 — Résolution rapide et informelle</p> <p>La GRC devrait s'engager, au plus haut niveau possible, à adopter des principes permettant un règlement rapide et informel à l'échelon le plus bas.</p>	<p>Le conseil recommande que soit produit dans la prochaine année un rapport complet sur l'avancement des initiatives ayant trait au régime disciplinaire, et que ce rapport énonce des plans pour terminer le travail.</p> <p>Nous croyons comprendre que le nouveau système pour les griefs relatifs à des promotions respectera, mieux que le système actuel, la partie III de la Loi. Déjà, l'arriéré de griefs a beaucoup diminué.</p> <p>Nous le répétons, le conseil appuie l'approche générale sans réserve, et il comprend la nécessité d'une harmonisation avec l'initiative des relations de travail. Le rapport susmentionné sera en même temps l'occasion d'examiner le travail réalisé à ce jour et de recentrer les efforts au besoin.</p>
<p>Recommandation 20 — Délai d'un an</p> <p>La GRC devrait établir un délai raisonnable pour commencer et terminer les enquêtes en tenant compte de la complexité de certains dossiers. Ces délais ne devraient dépasser six mois qu'en de rares exceptions. Le Groupe de travail ne recommande pas de changer le délai actuel d'un an à moins que la GRC puisse demander à la CIEPSA plus de temps afin de faciliter une enquête criminelle concomitante.</p>	
<p>Recommandation 21 — Processus internes</p> <p>Au moment d'apporter des modifications à la Loi sur la GRC pour créer la CIEPSA, il faudrait apporter des modifications corrélatives afin de simplifier la procédure de règlement de griefs et le régime disciplinaire.</p>	
<p>Recommandation 22 — Divulgarion en milieu de travail</p> <p>La GRC doit respecter l'esprit de la LPFDAR, veiller à son application à l'échelle de l'organisme et assurer les ressources nécessaires pour une application harmonisée et efficace. Une fois formé, le conseil de gestion doit surveiller l'efficacité des processus et prendre les mesures nécessaires pour</p>	<p>En vertu de nouvelles dispositions, les employés de la GRC qui veulent faire une divulgation ont désormais les mêmes options que les autres fonctionnaires. Pour en savoir plus, ils peuvent consulter les documents affichés sur le site du Bureau du conseiller en matière d'éthique.</p> <p>Le travail se poursuit pour combler le fossé entre la LPFDAR et la Loi sur la GRC sans pour</p>

<p>répondre aux objectifs de la Loi.</p>	<p>autant répéter inutilement les processus. Nous jugerions tout indiqué un suivi pour évaluer l'utilité de démarches ultérieures.</p>
<p>Recommandation 23 — Rôle des RRF</p> <p>Les RRF devront se concentrer entièrement sur les relations de travail et être ainsi indépendants de la haute direction. Ils ne devront pas agir à titre d'observateurs à l'EMS; ils serviront deux mandats tout au plus; après quoi, ils reprendront leurs fonctions initiales.</p>	<p>Le conseil croit que l'issue des instances judiciaires en cours relativement à cette question aura d'importantes répercussions sur le Programme des RRF.</p>
<p>Recommandation 24 — Sous-officiers opérationnels</p> <p>Les sous-officiers opérationnels devront avoir des occasions officielles de participer aux activités de leadership et de gestion à la GRC en contribuant aux politiques qui touchent la prestation des services de police.</p>	<p>Le sergent-major du corps fait maintenant valoir le point de vue des sous-officiers au hautes instances que sont l'État-major supérieur et l'Équipe de gestion supérieure. En outre, beaucoup de divisions ont formé des comités de sous-officiers, qui travaillent désormais avec les États-majors divisionnaires.</p> <p>Le conseil salue ce qu'il considère comme des progrès. Il lui tarde de voir les chefs à tous les niveaux participer à la prise de décisions.</p>
<p>Recommandation 25 — Catégorisation des postes de membres réguliers</p> <p>La GRC doit passer des études à l'action pour rationaliser la fonction « civile » à la GRC. Seuls les postes nécessitant clairement le statut d'agent de la paix, une formation d'agent de la paix et l'expérience des agents de la paix devront être classifiés MR. Tous les autres postes devraient être occupés par une personne n'ayant pas les antécédents d'un agent de la paix.</p>	<p>Le travail est en cours pour définir les fonctions qu'exercent les différentes catégories d'employés. De grands progrès devraient se faire en 2010, tant pour les postes de membres réguliers que pour les postes de membres civils. Sont également prévus la création d'un comité national de révision des catégories et l'établissement d'un cadre pour surveiller l'application des modifications aux catégories.</p> <p>Le conseil croit que la GRC est sur la bonne voie, mais il aimerait voir quelques signes de plans et de résultats attendus à plus long terme.</p>

<p>Recommandation 26 — Fusion des catégories de postes civils</p> <p>La GRC devra déterminer si deux catégories d'employés civils sont requises à la GRC.</p>	<p>Le conseil admet avec la GRC qu'il vaut mieux reporter cette question à plus tard, le temps que se règlent les autres dossiers d'emploi (voir la recommandation 1).</p>
<p>Recommandation 27 — Employés civils temporaires</p> <p>La GRC doit prendre des mesures immédiates pour examiner les cas des employés qui sont ECT en permanence et qui n'ont pas les avantages sociaux dont bénéficient les autres employés.</p>	<p>Les consultations et le travail d'orientation se termineront bientôt, et leurs résultats serviront d'assise à une future solution. Le conseil reconnaît qu'il s'agit d'un problème complexe et que dans certains cas, l'emploi d'ECT sur une période relativement longue peut s'avérer autant dans l'intérêt de la GRC que dans celui de l'employé.</p>
<p>Recommandation 28 — Commandant de la Direction générale</p> <p>Nous recommandons de recréer un poste de commandant de la Direction générale.</p>	<p>Le poste de commandant de la Direction générale a été créé et pourvu en 2008. Selon ce que le CMR apprend, ce changement a amélioré la mobilisation des employés, la communication et l'efficacité.</p>
<p>Recommandation 29 — Recrutement</p> <p>La GRC doit simplifier son processus de recrutement. Elle doit faire preuve de transparence et s'assurer de répondre plus rapidement aux personnes qui manifestent un intérêt à joindre la Gendarmerie à titre de recrue.</p>	<p>Nous le répétons, le conseil voit dans le recrutement l'un des succès les plus notables de la transformation à ce jour. Plutôt que de simplement pourvoir les postes vacants, la Gendarmerie peut maintenant s'atteler à un recrutement sélectif selon des besoins bien précis.</p>

<p>Recommandation 30 — Rémunération des cadets</p> <p>Pour demeurer concurrentielle, la GRC devrait rémunérer ses cadets pendant leur formation de six mois au Dépôt, selon une échelle de rémunération qui rivalise celle des autres services de police.</p>	<p>L'introduction en 2008 de l'indemnité de recrutement des cadets y a été pour beaucoup dans le succès du nouveau régime de recrutement.</p>
<p>Recommandation 31 — Études préalables</p> <p>La GRC doit faire preuve d'une plus grande ouverture et volonté, et accepter de recruter des membres par d'autres moyens afin d'assurer les compétences spécialisées et l'expérience requises. Le Groupe de travail estime qu'à long terme, la GRC devrait également imposer un diplôme d'études postsecondaires comme préalable au recrutement.</p>	<p>La GRC s'attaque à la question du recrutement latéral. Bien que certains points ne puissent se régler qu'à long terme, l'adoption récente du projet de loi C-18, qui doit modifier la Loi sur la pension de retraite de la GRC, va faciliter le recrutement de policiers et d'autres gens d'expérience. Le conseil salue ce progrès.</p> <p>Quant à l'exigence d'un diplôme d'études postsecondaires pour les recrues, le conseil admet avec la GRC qu'une certaine flexibilité reste de mise dans la sélection des candidats. Il s'attend tout de même à ce que les efforts se poursuivent pour recruter les candidats les plus qualifiés possible. C'est là un domaine qui nécessitera un examen régulier en fonction des besoins de la GRC.</p>
<p>Recommandation 32 — Éducation et formation</p> <p>La GRC doit de nouveau se tourner vers l'éducation et la formation afin de veiller à ce que les agents aient les connaissances nécessaires pour assumer des responsabilités de gestion. Les membres devraient pouvoir bénéficier d'une formation continue en leadership tout au long de leur carrière. La GRC devrait cibler les membres démontrant un potentiel pour des études supplémentaires et les appuyer dans leur formation postsecondaire.</p>	<p>Comme il l'a déjà écrit dans ses rapports, le conseil croit que le renouvellement de la GRC, son amélioration continue et la transformation de sa culture passent par le développement des qualités de chef du personnel – un secteur pour lequel des changements majeurs approchent à grands pas à la GRC.</p> <p>La nomination récente d'un champion du leadership pour coordonner les efforts représente une avancée encourageante qui focalisera les efforts.</p>
<p>Recommandation 33 — Recherche</p> <p>La GRC doit établir une nouvelle capacité de recherche afin de permettre à ses membres de s'intéresser aux développements dans le milieu de l'application de la loi et de suivre l'évolution</p>	<p>Le CMR est conscient des recherches importantes et diversifiées auxquelles se livre la GRC. Beaucoup de celles-ci intéressent la transformation de près, alors que d'autres portent sur des sujets tels que les besoins en ressources ou les techniques d'enquête.</p> <p>Donc, le problème n'est pas tant la capacité de</p>

des techniques policières modernes.

recherche elle même que le mode d'établissement des priorités et la coordination des projets entre les différents organes de la Gendarmerie.

La GRC n'a pas encore adopté de méthode pour la sélection, l'approbation et le catalogage des projets de recherche. Selon nous, elle devrait se doter d'une stratégie de recherche complète et des outils pour surveiller et communiquer ses plans et ses résultats.

<p>Recommandation 34 — Compétence en leadership</p> <p>La GRC devrait s'assurer que des profils de compétences précis et détaillés régissent les postes supérieurs de leadership. On doit veiller à ce que ces profils soient actuels et tiennent compte des responsabilités policières d'aujourd'hui.</p>	<p>La révision des profils de compétences est en cours; le conseil la voit comme faisant partie de l'effort global pour développer le leadership et l'expertise fonctionnelle des dirigeants de la GRC.</p>
<p>Recommandation 35 — Évaluations du rendement</p> <p>À compter de maintenant, tous les membres et les employés de la GRC doivent recevoir une évaluation annuelle du rendement. Cette évaluation devrait comprendre les réalisations concrètes, mais également le travail réalisé à cette fin. Les résultats des évaluations du rendement pourront servir à déterminer les possibilités de formation, à identifier les leaders de demain et à appuyer les décisions visant des promotions.</p>	<p>Le CMR constate que dans les deux dernières années, le taux de conformité quant à la réalisation des évaluations de rendement a beaucoup augmenté à la GRC. Il encourage la Gendarmerie à viser les 100 %.</p> <p>En outre, la GRC a simplifié le rapport de rendement en plus de le combiner avec le plan d'apprentissage annuel – ce qui signifie à la fois une charge de travail moindre pour les superviseurs et une plus grande efficacité. Conformément à une suggestion faite à la Gendarmerie, les évaluations du rendement tiendront compte désormais non seulement des résultats, mais aussi des moyens mis en œuvre, sans compter qu'elles seront directement liées aux plans d'apprentissage.</p>
<p>Recommandation 36 — Responsabilisation à l'égard de la réalisation des évaluations du rendement</p> <p>Tous les membres ayant des responsabilités de gestion devraient être évalués pour ce qui est des évaluations du rendement qu'ils sont chargés de faire pour l'ensemble des membres sous leur supervision.</p>	<p>La GRC a adopté ce principe officiellement. Au sens du conseil, il faudrait intégrer un contrôle de conformité à l'évaluation du rendement des gestionnaires.</p>
<p>Recommandation 37 — Remanier le système de promotion</p> <p>En priorité, la GRC doit remplacer le système de promotion en place par un système fondé sur le rendement, les compétences, les capacités et le potentiel du membre à assumer de nouvelles responsabilités. Les critères de promotion doivent être définis clairement et appliqués</p>	<p>La GRC a remis à neuf le processus de promotion des sous officiers en juillet 2006. Depuis lors, la simplification du processus de demande d'emploi se poursuit. Il y a eu validation des compétences individuelles, et introduction des promotions par exception et des options de participation anticipée. Il semblerait que le système avance bien.</p>



en toute transparence.	
------------------------	--

<p>Recommandation 38 — Échec ou réussite aux examens</p> <p>Les examens devraient être fondés sur une formule échec ou réussite, et les décisions liées aux promotions devraient être prises au regard d'une vaste gamme de réalisations et de capacités.</p>	<p>La GRC a appliqué cette recommandation en avril 2008.</p>
<p>Recommandation 39 — Plan à l'égard des affaires publiques</p> <p>La GRC devrait revoir complètement et développer ses fonctions liées aux affaires publiques par la mise en œuvre d'un plan comprenant une stratégie de communication interne et externe globale qui prévoit l'information adéquate des intervenants. Ce plan devrait également prévoir une stratégie de gestion qui permettra de répondre rapidement et expressément aux médias et à la population.</p>	<p>Le conseil a été renseigné dernièrement sur la nouvelle stratégie de communication, qu'il considère, répétons-le, comme une bonne assise pour des développements futurs. La prochaine étape va consister à dresser des plans de mise en œuvre plus détaillés.</p>
<p>Recommandation 40 — Responsabilisation à l'égard des communications internes</p> <p>La Gendarmerie devrait s'assurer que dans l'ensemble de la chaîne de commandement, les communications internes sont considérées comme une responsabilité fondamentale par chaque personne en position de leadership.</p>	<p>La stratégie de communication s'attaque au problème de la communication interne, tout comme les plans d'amélioration continue.</p> <p>Le conseil a insisté sur l'importance de la communication interne et externe dans les fonctions de direction à tous les niveaux. Il constate la grande importance accordée à la communication dans les plans de formation destinés aux gestionnaires et superviseurs.</p>
<p>Recommandation 41 — Délégation du pouvoir décisionnel en ce qui concerne les services de police à contrat</p> <p>La GRC devrait examiner les pouvoirs d'approbation afin de veiller à ce que les officiers les plus près de l'activité policière disposent des pouvoirs nécessaires pour prendre des décisions opérationnelles en temps opportun.</p>	<p>La GRC a consulté les personnes concernées sur les rôles, responsabilités et pouvoirs des commandants divisionnaires relativement aux questions opérationnelles.</p> <p>Le CMR constate que ces démarches ont mis en lumière certains problèmes de base qu'il sera essentiel de régler avant de prendre quelque décision que ce soit relativement à la recommandation initiale.</p>

<p>Recommandation 42 — Participation des partenaires contractuels</p> <p>La Direction générale devrait accorder plus d'importance aux opinions et aux priorités des administrations contractantes et les faire participer de façon constructive aux décisions qui les touchent.</p>	<p>Le conseil voit que le Comité consultatif des contrats, Sécurité publique Canada et la Gendarmerie semblent bien travailler ensemble sur les questions de police contractuelle.</p> <p>Nous croyons comprendre que toutes les parties jugent que la relation s'est améliorée considérablement.</p> <p>De même, nous avons remarqué que les partenaires contractuels surveillent de près le renouvellement de la GRC. Nous recommandons que toute étude sur l'amélioration de la structure de gouvernance tienne compte du fait que le renouvellement touche de près leurs intérêts.</p>
<p>Recommandation 43 — Délégation du pouvoir décisionnel en ce qui a trait aux services de police fédérale</p> <p>La GRC devrait examiner et modifier ses politiques relatives à la délégation de pouvoirs afin de veiller à ce que les officiers responsables de la participation de la GRC à des équipes intégrées assurant des services de police fédérale puissent prendre les décisions nécessaires quant à l'affectation des ressources de la GRC en temps opportun dans les limites de politiques nationales soigneusement définies.</p>	<p>Nous avons appris que la GRC se proposait de dresser un cadre national de responsabilisation pour aider les gestionnaires et employés à s'y retrouver dans le labyrinthe des attentes, des engagements et des comptes à rendre. Cette mesure aurait pour effet de solidifier la prise de décisions et d'améliorer la déclaration du rendement pour les programmes nationaux.</p>
<p>Recommandation 44 — Rôles et responsabilités de la Direction générale</p> <p>La Direction générale devrait mettre par écrit son mandat afin de définir ses rôles et responsabilités ainsi que sa relation avec les divisions.</p>	<p>Selon ce que le conseil a appris, une collecte d'information sur les programmes de la Direction générale est en cours. Il s'agit d'un préalable essentiel à la redéfinition des rôles et responsabilités en police fédérale.</p>
<p>Recommandation 45 — Régionalisation</p> <p>Nous recommandons à la haute direction d'évaluer la structure régionale en place à la GRC pour déterminer s'il s'agit du moyen le plus économique et efficace de gérer un organisme aussi diversifié et complexe que la GRC.</p>	<p>Les études de régionalisation ne commenceront qu'une fois disponibles les résultats des travaux sur les services de police fédérale (recommandation 43) et sur les rôles et responsabilités de la Direction générale (recommandation 44).</p>

<p>Recommandation 46 — Secrétariat</p> <p>La GRC devrait établir un secrétariat permanent chargé d'appuyer l'EMS.</p>	<p>Actuellement, c'est la Direction de la planification et des politiques stratégiques qui assure ce soutien à l'État-major supérieur. Le comité vient d'approuver une nouvelle structure par sous-comités qui simplifiera l'étude des questions opérationnelles et l'étude préalable à l'élaboration des politiques.</p> <p>Le plan est dressé et la classification des postes, terminée, mais la mise en œuvre tarde à cause d'un manque de ressources.</p>
<p>Recommandation 47 — Conseil de mise en œuvre</p> <p>Le gouvernement devrait immédiatement nommer les membres du Conseil de mise en œuvre selon les exigences de nomination, le mandat et les autres caractéristiques définies dans le chapitre 5.</p>	<p>Le conseil a été nommé en 2008. En 2009, son mandat a été prolongé jusqu'au 18 mars 2010.</p>
<p>Recommandation 48 — Équipe de gestion du changement à la GRC</p> <p>La GRC devrait établir une équipe interne de gestion du changement formée de membres et d'employés consacrés à temps plein à la planification, à la coordination et à la mise en œuvre des changements recommandés dans le présent rapport. Bien qu'il incombe à la haute direction d'assurer le leadership, la participation continue des membres et des employés à tous les niveaux sera essentielle.</p>	<p>L'Équipe de gestion du changement a été formée en mars 2008. Le 1er avril 2010, il y aura transfert de ses responsabilités à un nouveau service au sein de la Direction de la planification et des politiques stratégiques.</p> <p>Le conseil a travaillé en étroite collaboration avec l'Équipe de gestion du changement, dont il juge qu'elle s'est très bien acquittée d'une mission difficile et essentielle pendant la première phase de la transformation.</p> <p>Le conseil considère l'intégration de la gestion du changement aux processus ordinaires de planification et de décision comme une étape incontournable, qu'il encourage fortement la GRC à entreprendre.</p>
<p>Recommandation 49 — Financement provisoire</p> <p>Des ressources suffisantes doivent être allouées pour la mise en œuvre de ces recommandations afin qu'il n'en coûte pas davantage en ressources à la GRC, qui est déjà surchargée de travail.</p>	<p>Le conseil abonde dans le sens de cette recommandation, comme en témoignent ses rapports. Il croit que le gouvernement devrait répondre le plus favorablement possible aux demandes d'aide que la GRC lui adressera relativement à l'instauration de changements opportuns qui devront devenir un processus continu.</p>