



ARCHIVED - Archiving Content

Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

ARCHIVÉE - Contenu archivé

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.



Gouvernement
du Canada
Conseil de mise
en œuvre de la
réforme à la GRC

Government
of Canada
RCMP Reform
Implementation
Council

Gendarmerie royale du Canada

Conseil de mise en
œuvre de la réforme

Deuxième rapport

mars 2009

Canada

No. de. cat. : PS64-64/2-2009

ISBN : 978-0-662-06571-5



Le 13 mars, 2009

L'honorable Peter Van Loan
Ministre de la Sécurité publique
Ottawa

Monsieur le Ministre,

Nous sommes heureux de présenter le deuxième rapport du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, conformément au décret en vertu duquel nous avons été nommés. Comme le prévoit notre mandat, nous avons cherché à diriger et à faciliter le processus de réforme à la GRC tout en surveillant l'avancement de la réforme et en en rendant compte.

Au cours des douze derniers mois, nous avons collaboré étroitement avec le commissaire William Elliott et l'Équipe de gestion du changement de la GRC, et nous avons pu compter sur leur entière coopération. Après une année de réforme, nous pouvons réaffirmer la conclusion de notre rapport précédent, à savoir que « la réforme à la GRC est bien engagée et est sur la bonne voie ». Or, si nous avons bien avancé, il reste encore beaucoup à faire.

Deux facteurs décideront de la réussite du processus de changement à long terme que la GRC a entrepris. Le premier facteur est la détermination et la capacité de la haute direction de la GRC à diriger et à faire durer le changement dans l'organisation ainsi qu'à mobiliser tous les employés à l'égard du changement. Le second facteur est l'attribution par le gouvernement de ressources suffisantes pour permettre à la GRC de respecter ses nombreux engagements et pour appuyer le nouveau mode de formation, d'appui et de gestion des employés de la GRC. Les valeurs profondément ancrées dans la GRC et son histoire hors du commun constituent un atout important pour le pays. Néanmoins, ces valeurs doivent s'exprimer dans une organisation moderne, souple, plus ouverte et responsable de ses actes à l'égard des Canadiens. La réussite ne viendra qu'avec la ferme conviction que les meilleures années de la GRC sont devant elle.

Les quelques prochains mois seront l'occasion de décisions importantes sur des actions législatives et des mesures administratives qui appuieront la réforme à la GRC. Nous comptons sur le gouvernement pour qu'il accueille favorablement les questions et préoccupations soulevées dans le présent rapport et nous lui recommandons de bien vouloir y donner suite le plus rapidement possible.

Finalement, nous croyons que les conseils externes peuvent s'avérer d'une grande importance dans le processus de réforme et de renouvellement à la GRC. Nous pressons donc le gouvernement de profiter pleinement des occasions de direction et de surveillance qui lui sont offertes alors que le processus de réforme et de renouvellement se poursuit à la GRC.

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

David McAusland

Jocelyne Côté-O'Hara

Jean-Claude Bouchard

Kevin McAlpine

Beverley A. Busson

Table des matières

Introduction.....	1
But du rapport.....	1
Conseil de mise en œuvre de la réforme.....	1
Structure du rapport.....	3
Réforme à la GRC.....	4
Origine de la réforme.....	4
Vision axée sur le changement.....	5
Direction de la réforme.....	6
1. Statut, gouvernance et surveillance de la GRC.....	7
Problème.....	7
La GRC comme organisme distinct.....	9
Conseil de gestion pour la GRC.....	10
Examen des plaintes et surveillance des activités de la GRC.....	13
2. Initiatives en matière de leadership.....	14
Éducation, formation et perfectionnement en leadership.....	15
Éthique et leadership.....	16
3. Ressources humaines.....	17
Renforcement de la fonction des ressources humaines.....	18
Développement et gestion des ressources humaines.....	19
Autres problèmes liés au milieu de travail.....	22
4. Capacité, charge de travail et planification.....	23
Planification stratégique et opérationnelle.....	24
Gestion de la charge de travail.....	25
Soutien financier.....	26
5. Services de police à contrat.....	27
Pour une meilleure participation des partenaires contractuels.....	27
Pour des services de police à contrat qui fonctionnent.....	28
Mécanismes de surveillance.....	29
6. Communication.....	30
Communication externe.....	31
Communication interne.....	32
7. Enjeux liés à l'organisation et à la réforme.....	33
Enjeux liés à l'organisation.....	33
Pour que la réforme garde son erre d'aller.....	34
Conclusion.....	36
Principaux éléments de la réforme.....	36
L'évolution globale de la réforme.....	41
Annexe A : Projets menés dans le cadre du plan de transformation	42
Partie 1 : Appliquer les recommandations du Groupe de travail.....	42
Partie 2 : Projets de réforme à la GRC.....	58
Annexe B : Le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC.....	60
Notes.....	64

Introduction

But du rapport

Le but du deuxième rapport du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC est de présenter au ministre de la Sécurité publique, au commissaire et aux employés de la GRC en particulier, ainsi qu'aux Canadiens en général, l'évaluation et l'avis du Conseil en ce qui a trait à l'état d'avancement de la réforme à la GRC à ce jour.

Le présent rapport, à l'image du rapport précédent, met l'accent sur les questions et les conditions que nous jugeons essentielles pour réaliser une réforme fondamentale et durable à la GRC. En effet, nous avons estimé que c'est sur ces questions et conditions que notre avis pourrait être le plus utile. Par conséquent, nous n'avons pas essayé de traiter en détail toutes les initiatives entreprises par la GRC et figurant dans son plan de transformation. Néanmoins, nous donnons à l'annexe A un aperçu de l'avancement des nombreux projets de réforme qui sont en cours à la GRC.

Conseil de mise en œuvre de la réforme

Le gouvernement a mis sur pied le Conseil de mise en œuvre de la réforme en mars 2008 pour donner suite à une recommandation formulée par le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC.¹ Le Conseil a été 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 Gendarmerie royale du Canada conseils et assistance en ce qui a trait au plan de mise en œuvre élaboré par la Gendarmerie royale du Canada;
- ◆ surveiller le progrès des réformes approuvées par le gouvernement et apportées par la Gendarmerie royale du Canada;
- ◆ présenter régulièrement au ministre de la Sécurité publique des rapports d'étape.

Présidé par David McAusland, un directeur d'entreprise, conseiller 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 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.

L'Annexe B renferme des précisions sur la création du Conseil ainsi que les notices biographiques de ses membres.

Depuis leur nomination il y a un an, les membres du Conseil ont rencontré le commissaire, les membres de l'Équipe de gestion du changement et les autres gestionnaires supérieurs de la GRC sur une base régulière. Ces rencontres se sont généralement déroulées à la Direction générale, à Ottawa, mais nous avons aussi passé deux jours à la Division Dépôt, à Regina, où nous avons vu par nous mêmes la formation donnée aux recrues. Entre les réunions en personne, nous avons organisé régulièrement des conférences téléphoniques et des vidéoconférences. L'Équipe de gestion du changement nous a habilement soutenus dans notre travail.

Chacun des membres du Conseil a fait une série de visites dans les opérations de la GRC partout au Canada. Ces visites nous ont permis d'étudier les questions liées à la réforme avec bon nombre d'intervenants et d'employés de la GRC. Nous avons également participé aux séances de discussion ouverte organisées par la GRC, où nous avons pu obtenir une idée de la mobilisation des employés à l'égard du processus de réforme.

Aussi, nous avons eu l'occasion de discuter des problèmes avec des conseillers externes, y compris David Brown, président du Groupe de travail, et Linda Duxbury, professeure et auteure de plusieurs rapports importants sur les conditions de travail à la GRC et dans d'autres organisations.

En outre, nous avons rencontré les représentants de presque tous les partenaires contractuels des gouvernements provinciaux et territoriaux pour lesquels la GRC fournit des services de police ainsi que certains partenaires des administrations municipales. Ces rencontres se sont avérées particulièrement utiles pour les points de vue que nous avons recueillis sur un ensemble de sujets liés à la réforme à la GRC.

Enfin, nous avons eu l'occasion de rencontrer des fonctionnaires de Sécurité publique Canada pour discuter du travail accompli relativement à un nouveau mécanisme de traitement des plaintes et de surveillance des activités.

À titre de membres du Conseil, notre rôle a été de conseiller et de remettre en question le commissaire, les membres de l'Équipe de gestion du changement à la GRC et les autres gestionnaires supérieurs jouant un rôle dans le processus de réforme. Nous avons cherché à comprendre le contexte de la réforme, y compris le point de vue des employés, des partenaires contractuels, des autres intervenants ainsi que des Canadiens. Finalement, nous avons tenté de donner au ministre de la Sécurité publique un avis indépendant et éclairé sur les défis auxquels est confrontée la GRC et sur l'efficacité des mesures prises pour les relever.

Structure du rapport

Au cours de la dernière année, les membres du Conseil ont constaté l'avancement des nombreuses initiatives liées à la réforme à la GRC et ils ont participé activement à la conception de certaines des plus importantes et des plus ambitieuses. Ces initiatives portent non seulement sur les principaux problèmes soulevés dans des recommandations précises du Groupe de travail, mais aussi sur des questions que la GRC a jugées essentielles pour une réforme d'ensemble. Le présent rapport met surtout l'accent sur des questions qui ont été expressément définies dans notre rapport provisoire comme cruciales pour l'avenir de la GRC.

Le présent rapport donne un aperçu du processus de réforme à la GRC, puis montre l'état d'avancement de la réforme. Il se divise comme suit :

1. Statut, gouvernance et surveillance de la GRC
2. Initiatives en matière de leadership
3. Ressources humaines
4. Capacité, charge de travail et planification
5. Services de police à contrat
6. Communication
7. Enjeux liés à la réforme et à l'organisation

Une évaluation de l'avancement global de la réforme à la GRC à ce jour clôt le rapport.

L'Annexe A résume l'état d'avancement des divers projets de réforme à la GRC tandis que l'Annexe B renferme des précisions sur le Conseil et son rôle.

Réforme à la GRC

Origine de la réforme

La réforme à la GRC est en cours depuis un certain nombre d'années. Reconnaissant la nécessité d'un changement, la Gendarmerie a commandé des études et apporté des changements pour être en mesure de s'adapter aux pressions qui évoluent et aux attentes croissantes. La GRC s'est aussi penchée sur les conclusions des rapports du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes ² et du vérificateur général du Canada ³ qui appelaient des changements dans la gestion de la GRC dans plusieurs secteurs.

En décembre 2007, la réforme a pris un caractère plus pressant avec la diffusion du rapport *Rétablir la confiance* du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC. Selon la conclusion du rapport, de grandes réformes étaient « essentielles pour redonner à la Gendarmerie la position de confiance et le respect qui étaient siens depuis sa création ». ⁴

Dans le rapport du Groupe de travail, une nouvelle façon d'envisager l'organisation de la Gendarmerie et sa structure de gouvernance était proposée. Étaient aussi traités dans le rapport les problèmes liés à la charge de travail et à la capacité à la GRC, l'éthique et les mesures disciplinaires ainsi qu'un large éventail de questions de ressources humaines. Le rapport faisait également apparaître une série d'« obstacles nuisant à une gestion efficace » qui minaient la culture et la structure organisationnelle de la GRC. Réagissant au rapport, le gouvernement s'est lui-même engagé à faire de la GRC « organisation plus solide, plus responsable et plus moderne ». ⁵

Le commissaire William Elliott a mis sur pied l'Équipe de gestion du changement de la GRC en janvier 2008 pour qu'elle coordonne les nombreuses initiatives liées à la réforme. Dirigée par le commissaire adjoint Keith Clark, l'Équipe de gestion du changement compte des employés de tous les groupes de la GRC et elle est liée à des réseaux de leaders en matière de changement dans tous les secteurs et divisions de l'organisation.

Vision axée sur le changement

Pour définir les principales caractéristiques de l'organisation que s'efforce de devenir la GRC, la Vision axée sur le changement a été établie, soit :

La Vision axée sur le changement de la GRC

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

La Vision axée sur le changement a été rendue publique par le commissaire en mai 2008. Elle a pour but d'orienter clairement la réforme et de jeter les bases qui serviront à mesurer son avancement. Chacun des six éléments de la Vision est défini séparément. Réunis, ils serviront à l'évaluation prévue de la réforme à la GRC (voir la page 35).

Les membres du Conseil ont participé activement à l'élaboration de la Vision axée sur le changement. Nous souscrivons fermement à cette vision parce qu'elle est à la fois une source d'inspiration pour tous ceux qui s'efforcent de réaliser la réforme à la GRC et un « phare » qui guidera le changement continu, ainsi que nous l'avons décrite dans le rapport provisoire.

Pour coordonner la réalisation de la Vision, la GRC a établi un plan de transformation qui évoluera au fur et à mesure que la réforme avancera. À l'automne 2008, la version préliminaire du plan a été diffusée pour préciser le thème central des consultations avec les employés, les partenaires contractuels des gouvernements provinciaux et territoriaux et les autres intervenants de la GRC.

Dans le présent rapport, les membres du Conseil ont pris la Vision axée sur le changement et le plan de transformation comme points de départ pour évaluer l'état actuel de la réforme à la GRC.

Direction de la réforme

Pour que la transformation décrite dans la Vision axée sur le changement se produise, la réforme à la GRC doit se concentrer sur quelques thèmes généraux, soit :

- ◆ clarifier la relation entre la GRC et le gouvernement, et renforcer la responsabilisation de la GRC à l'égard des Canadiens;
- ◆ renforcer le leadership de la Gendarmerie à tous les niveaux;
- ◆ améliorer la planification, la gestion et l'administration de la GRC;
- ◆ développer les partenariats existants avec les pouvoirs publics locaux, provinciaux et territoriaux pour lesquels la GRC fournit des services de police;
- ◆ accroître la communication avec le public et au sein de la GRC.

Ce qui ressort de ces thèmes, c'est la nécessité de changer non seulement la façon dont la GRC mène ses activités, mais aussi la culture sous jacente où s'inscrit la prise de décisions des personnes et de l'organisation.

La culture est affaire de principes, de valeurs et de traditions que partagent les membres d'une organisation. Ces éléments marquent profondément la façon dont l'organisation conçoit sa mission. Une récente étude sur la culture et le leadership à la GRC ⁶ montre que la culture de travail à la GRC, c'est d'abord la fierté professionnelle et le feu sacré, la loyauté et la confiance entre collègues. C'est aussi faire en sorte que le travail soit bien fait, ce qui permet de gagner la confiance des gens pour lesquels la GRC travaille. Cette culture de fierté et de dévouement, pratiquée de longue date, doit être préservée et renforcée par la réforme.

Cependant, la culture à la GRC est confrontée à des difficultés et appelle des changements à certains égards. Elle doit se tourner vers l'avenir et non vers le passé. La Gendarmerie doit s'assouplir et devenir plus efficace pour pouvoir satisfaire aux exigences que posent les nouvelles activités criminelles et les menaces à la sécurité. Elle doit s'ouvrir davantage à ses propres employés, à ses partenaires de services de police, au public et au gouvernement et leur rendre des comptes. Il lui faut aussi réaffirmer plus explicitement ses valeurs morales de longue date et faire en sorte qu'elles soient comprises et vécues partout dans l'organisation. Finalement, la GRC doit mobiliser à nouveau ses employés pour tirer parti de leur dévouement et de leurs aptitudes ainsi qu'attirer de nouvelles recrues et développer leur potentiel. Pour cela, les dirigeants et les superviseurs doivent être dignes de confiance et respectés, et ils doivent aider les employés à vivre les valeurs de l'organisation.

L'adhésion de l'organisation en entier au processus de réforme déterminera la réussite du changement culturel. La prestation de services de police de toute première classe exige de la haute direction un leadership et une gestion solides, et passe aussi par la mobilisation complète de l'ensemble des employés à l'égard de la réforme continue à la Gendarmerie. Seuls des efforts unis et soutenus permettront à l'organisation de démontrer l'excellence et la cohérence qu'attendent les Canadiens de leur force policière nationale.

1. Statut, gouvernance et surveillance de la GRC

Le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC a formulé trois recommandations fondamentales qui portent directement sur le statut, la structure et la gouvernance de la GRC.

- ◆ La première recommandation demandait au gouvernement de faire de la GRC « un employeur distinct [ayant] la pleine autorité sur la gestion de ses finances »⁷
- ◆ La deuxième recommandation importante concernait 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 ».⁸
- ◆ Finalement, la troisième recommandation portait sur la création d'une commission indépendante d'examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC, pour améliorer les mécanismes existants qui permettent de donner suite aux préoccupations du public et des membres de la Gendarmerie.⁹

Les deux premières propositions ont été vivement débattues par les membres du Conseil lors de rencontres avec le commissaire et l'Équipe de gestion du changement et appuyées par un travail considérable de définition des problèmes et des solutions. De plus, les membres du Conseil ont eu des discussions franches et fructueuses avec des partenaires contractuels des gouvernements provinciaux et territoriaux pour comprendre leurs intérêts dans ce domaine.

La troisième recommandation relève des fonctionnaires de Sécurité publique Canada, mais elle a fait l'objet de consultations utiles avec la GRC et les membres du Conseil.

Problème

En examinant les questions de statut et de gouvernance de la GRC, les membres du Conseil et de l'Équipe de gestion du changement se sont entendus sur le fait qu'il est essentiel de revenir aux principes fondamentaux et de définir le plus clairement possible le but poursuivi par tout changement envisagé. Comme nous l'avons indiqué dans notre rapport précédent, il est nécessaire de fonder toute proposition visant un changement de statut sur une amélioration concrète de l'efficacité de la gestion ainsi que sur une meilleure responsabilisation concernant l'utilisation des ressources. Ni un nouveau statut pour la GRC, ni un conseil de gestion ne constituent une fin en soi. Ce sont plutôt des moyens de régler les problèmes qui gênent actuellement la Gendarmerie dans l'exécution de son mandat de prestation de services de police.

Outre les conclusions du Groupe de travail, les études menées ou commandées par la GRC ont montré les répercussions opérationnelles des limites actuelles des pouvoirs de la GRC dans des domaines tels que la gestion des finances et des biens immobiliers ainsi que la passation de marché et l'approvisionnement.

Ces études ont confirmé que la Gendarmerie est sérieusement ralentie par un écheveau de règles administratives conçues pour les ministères et organismes gouvernementaux ordinaires, mais qui ne conviennent pas à une force policière moderne, en particulier une force qui exécute un mandat aussi vaste et complexe que celui de la GRC. Ces règles sont à l'origine d'un immobilisme sur les plans administratif et financier. En conséquence, la GRC a de la difficulté à répondre rapidement et efficacement aux besoins opérationnels.

À titre d'exemple, les pouvoirs limités de la GRC en matière de passation de marché signifient que les acquisitions essentielles de biens et de services sont souvent retardées par les règlements fédéraux régissant la passation de marché. Cela peut poser un problème particulier quand la GRC prend part à des opérations conjointes avec d'autres forces policières et que ses besoins opérationnels sont pressants. Ces contraintes nuisent également à la prestation des services de police à contrat aux administrations municipales et aux gouvernements provinciaux et territoriaux, même lorsque l'autorité partenaire paie la plupart des coûts.

L'approbation des dépenses de nature délicate ou pressante telles que le paiement versé à un informateur ou les coûts de l'organisation d'un achat par un agent d'infiltration constitue un autre cas où les pouvoirs limités de la GRC soulèvent des problèmes opérationnels. Dans la même veine, l'absence de pouvoirs de la GRC en ce qui concerne la location et la gestion d'installations est susceptible d'entraver non seulement les opérations policières mais aussi, dans certains cas, de faire monter les coûts en flèche vu les années passées à obtenir les autorisations nécessaires.

Les membres du Conseil se sont penchés sur un certain nombre de situations où l'imposition de politiques conçues pour la fonction publique en général a gravement limité la capacité de gestion et de fonctionnement efficaces de la GRC. Nous avons remarqué que la GRC travaille activement avec les organismes centraux pour régler ces problèmes particuliers, mais nous croyons qu'au delà de ces solutions ponctuelles, un changement fondamental et permanent s'impose.

Nous avons également conclu que pour faire en sorte que la GRC observe de bonnes pratiques administratives ainsi que les exigences particulières des lois et politiques, le gouvernement doit se reposer davantage sur des mécanismes de reddition de comptes après coup tels que la vérification intégrée, plutôt d'exiger de la GRC qu'elle obtienne l'approbation préalable au moyen d'une présentation au Conseil du Trésor par exemple.

Le Conseil estime que le fonctionnement efficace de la GRC passe par une autonomie de gestion globale accrue et appelle une intervention législative. Nous reconnaissons que le contrepoids de cette plus grande souplesse accordée à la GRC pour mener ses activités devrait être une gestion améliorée, des mécanismes de responsabilisation renforcés, des buts énoncés plus clairement, et une reddition de comptes régulière et plus rigoureuse de l'utilisation des ressources pour réaliser les résultats attendus. C'est précisément là le type d'améliorations de la gestion que poursuit la réforme.

La GRC comme organisme distinct

Les membres du Conseil ont étudié en détail la question d'un nouveau statut pour la GRC. Nous avons pris comme point de départ la recommandation du Groupe de travail de « faire de la GRC un employeur distinct ». ¹⁰

Revoir le statut de la GRC

Il ne fait pas le moindre doute que le statut de la GRC au sein du gouvernement doit changer. La GRC a besoin d'une plus grande autonomie pour gérer ses activités. De plus, assurer la pérennité des nouveaux pouvoirs nécessaires commandera une intervention législative.

Le Conseil reconnaît qu'il faudra du temps pour concevoir les modifications législatives et les présenter au Parlement. Dans l'intervalle, nous croyons que la GRC, en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, devrait continuer de régler les problèmes particuliers qui lui posent des difficultés inutiles dans l'exécution de son mandat de prestation de services de police. Bien que ces mesures ne remplacent pas les changements nécessaires dans le statut de base, elles pourraient être d'un grand concours à court terme.

Employeur distinct

En ce qui concerne la GRC comme employeur distinct, les membres du Conseil ont observé que la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* confère déjà à l'organisation un statut qui se rapproche de celui de l'employeur distinct pour ce qui est des membres réguliers et des membres civils (mais pas pour les employés de la fonction publique à la GRC). Néanmoins, à bien des égards, les règles qui régissent la GRC traitent l'organisation comme un ministère ordinaire.

Les membres du Conseil estiment qu'il est impératif que la GRC soit redéfinie dans la législation comme une organisation dotée de pouvoirs financiers et administratifs convenant à son mandat unique en son genre de force policière nationale du Canada.

Toutefois, les faits actuels laissent croire qu'une réflexion plus approfondie s'impose avant que les problèmes découlant de la présence de deux catégories d'employés civils au sein de la GRC ne puissent être réglés adéquatement. Le statut d'« employeur distinct » officiel visant tous les employés ne serait peut être pas la meilleure formule.

Conseil de gestion pour la GRC

Pour que la GRC établisse avec le gouvernement une nouvelle relation marquée par une plus grande autonomie, la capacité de gestion de l'organisation et sa responsabilisation au chapitre de l'utilisation des ressources doivent être renforcées. À cette fin, le Groupe de travail a décrit la création d'un conseil de gestion comme un élément essentiel de toute réforme en profondeur de la gouvernance à la GRC. ¹¹

Dans le rapport provisoire, les membres du Conseil ont observé que « 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 ».

Depuis, nous avons eu l'occasion de collaborer étroitement avec le commissaire et l'Équipe de gestion du changement afin d'étudier les possibilités d'établir un conseil de gestion à la GRC. Nous demeurons convaincus qu'un conseil de gestion bien formé et composé de gens nommés pour diriger, aider et surveiller la GRC dans l'exécution de son mandat pourrait grandement améliorer l'efficacité de la direction et la responsabilisation de l'organisation.

Il importe toutefois de bien faire comprendre la nature du conseil envisagé ainsi que ses fonctions et les limites de celles-ci.

Nature du conseil de gestion de la GRC

À notre avis, le conseil de gestion devrait être composé de 10 à 15 personnes triées sur le volet, qui seraient nommées par le gouvernement pour un mandat de trois à cinq ans. Le président et les membres du conseil de gestion seraient plus ou moins représentatifs du Canada et de sa population. Ce serait des hommes et des femmes de partout au pays, aux parcours divers et dont l'expérience serait liée au mandat du conseil et à la mission de la GRC. En particulier, le conseil serait composé de membres comprenant très bien les points de vue des gouvernements provinciaux et territoriaux et des administrations municipales sur les services de police à contrat fournis par la Gendarmerie (voir la section 5 à la page 27).

Le conseil auquel nous pensons ne doit comporter aucune personne représentant un intérêt particulier. Les membres du conseil devraient plutôt être des personnes qualifiées, prêtes à siéger à titre individuel mais défendant l'intérêt supérieur de la GRC en entier et de l'ensemble des Canadiens.

Pour que le conseil de gestion concoure à la gouvernance de la GRC de manière positive, il sera essentiel de choisir des personnes qui démontrent les qualités mentionnées ci-dessus, qui ont l'expérience de la gestion et l'expérience connexe nécessaires, et qui sont prêtes à consacrer à la tâche le temps qu'il faudra.

Rôle du conseil de gestion

Le conseil de gestion aurait la responsabilité de surveiller l'organisation, la gestion et l'administration de la GRC ainsi que de donner des conseils et de poser des questions à cet égard. Ce faisant, les membres du conseil de gestion superviseraient l'exercice par le commissaire des pouvoirs administratifs et financiers de la GRC dans des domaines tels que la mise en œuvre et la planification stratégiques, la planification budgétaire et la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion du risque, les communications et la gestion du rendement organisationnel. La raison d'être du conseil de gestion serait d'abord et avant tout d'assurer l'excellence dans tous les secteurs de la GRC qui se rapportent à la gestion et à la reddition de comptes.

Le conseil n'aurait aucunement le pouvoir de *diriger* le commissaire en ce qui concerne l'organisation et l'administration de la GRC dans le domaine des politiques de police (qui relèvent du ministre) et dans le domaine des opérations (qui sont la responsabilité exclusive du commissaire). De plus, le conseil ne jouerait aucun rôle dans le traitement des plaintes et dans l'examen de la conduite des employés de la GRC.

Un conseil unique en son genre

Le conseil de gestion de la GRC aurait en commun avec les autres conseils des secteurs public et privé certaines caractéristiques et responsabilités, mais il s'en distinguerait de manière très importante.

Par exemple, le conseil de gestion de la GRC serait très différent des commissions des services policiers que l'on retrouve dans les municipalités de certaines provinces. D'ordinaire, celles-ci ont la responsabilité de choisir et d'embaucher le chef de police et parfois les autres membres du corps policier. Elles jouent un rôle très actif dans l'élaboration des objectifs poursuivis par les services de police, elles supervisent les questions opérationnelles dont est responsable le chef de police et, fréquemment, elles traitent les plaintes du public sur les services de police ou la conduite des policiers. Le conseil de gestion de la GRC ne remplirait aucune de ces fonctions.

De la même façon, la liste des responsabilités de gestion et des responsabilités administratives du conseil d'administration d'une entreprise privée canadienne type présenterait de nombreuses ressemblances avec celle d'un conseil de gestion à la GRC. Les responsabilités d'un conseil d'administration du secteur privé dépassent largement les responsabilités prévues pour le conseil de gestion de la GRC. Ainsi, un conseil de gestion à la GRC n'assumerait aucune des responsabilités suivantes : nommer le président-directeur général et définir ses fonctions, établir les buts de l'entreprise, étudier la rémunération de la haute direction, nommer les membres du conseil d'administration pour approbation par les actionnaires et nommer le président du conseil.

Avantages d'un conseil de gestion

Un conseil de gestion bien formé renforcerait la gestion à la GRC en supervisant la responsabilisation et la reddition de comptes sur les plans organisationnel, administratif et financier ainsi que sur le plan de la gestion. Il donnerait des avis constructifs au commissaire et à la haute direction, et participerait au processus de planification stratégique. Il offrirait aussi des conseils au ministre sur des sujets relevant de son mandat.

Un conseil de gestion donnerait au gouvernement le sentiment de confiance nécessaire pour qu'il accorde à la GRC des pouvoirs administratifs et financiers supplémentaires. À cet égard, un conseil de gestion serait utile aux employés du Conseil du Trésor qui, à l'heure actuelle, ont la responsabilité de superviser la gestion de la GRC.

Pour les gouvernements provinciaux et territoriaux qui confient la prestation de leurs services de police à la GRC, un conseil de gestion composé de membres provenant de partout au pays dont certains comprendraient le point de vue des autres ordres de gouvernement garantirait que leurs préoccupations seraient entendues. Le conseil de gestion ne remplacerait pas les mécanismes de consultation qui appuient les services de police contractuels et qui sont régulièrement renforcés.

Finalement, et ce fait est important, un conseil de gestion aurait la responsabilité de superviser le processus continu de réforme à la GRC (un rôle actuellement joué par le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC).

Ainsi que nous l'avons indiqué dans le rapport provisoire, nous croyons que les arguments qui appuient la création d'un conseil de gestion à la GRC sont convaincants. Le travail considérable qui a été accompli par l'Équipe de gestion du changement et d'autres personnes depuis ainsi que les discussions complémentaires que nous avons eues avec la direction de la GRC ont clarifié de nombreux volets de la question et ont renforcé notre point de vue. Nous croyons que la GRC, en collaboration avec les organismes centraux, devrait élaborer des propositions concrètes portant sur la création d'un conseil de gestion et les présenter sans tarder au gouvernement pour examen.

Les membres du Conseil reconnaissent toutefois qu'un conseil dont le mandat ou la composition serait inadéquat poserait un risque. Pour éviter ce risque, il est impératif que le rôle du conseil soit très bien défini dans la loi et que le gouvernement choisisse le président et les membres du conseil de gestion en s'appuyant sur leurs qualifications et leur indépendance.

Examen des plaintes et surveillance des activités de la GRC

La troisième proposition présentée par le Groupe de travail en ce qui concerne le statut, la gouvernance et la responsabilisation de la GRC vise la création d'une nouvelle commission d'examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC ¹² en vue de remplacer les mécanismes existants, soit la Commission des plaintes du public contre la GRC et le Comité externe d'examen de la GRC. Comme il a été indiqué précédemment, le mandat du conseil de gestion proposé exclurait expressément le traitement de telles questions.

La responsabilité du suivi de cette recommandation incombe à Sécurité publique Canada. Le rôle de l'Équipe de gestion du changement de la GRC et du Conseil de mise en œuvre de la réforme à cet égard consiste à travailler avec les représentants de Sécurité publique Canada afin de veiller à ce que les intérêts de la GRC soient pris en considération. Par exemple, il y a des répercussions sur les relations avec les partenaires contractuels (voir la page 29).

Nous pouvons signaler que, ces derniers mois, des consultations très efficaces ont eu lieu à ce sujet entre la GRC et la Sécurité publique, et que le Conseil a eu l'occasion de participer à certaines de ces consultations. De plus, grâce aux réunions que nous avons eues avec les autorités provinciales et territoriales, nous avons pu prendre connaissance de l'intérêt marqué que celles-ci portent à la question.

Le Conseil estime qu'il est essentiel que les travaux visant la création d'une commission d'examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC soient coordonnés avec les autres aspects de la réforme à la GRC, et est heureux de voir que les représentants de la Sécurité publique mènent des consultations étroites auprès de l'Équipe de gestion du changement. Nous croyons qu'il sera particulièrement important de coordonner les diverses initiatives législatives nécessaires pour réaliser la réforme à la GRC.

2. Initiatives en matière de leadership

Un leadership solide et efficace à tous les niveaux est probablement l'élément le plus indispensable à la réussite de la réforme. C'est pourquoi le Conseil approuve sans réserves l'importance accordée au leadership dans le plan de transformation de la GRC. Dans notre rapport provisoire, nous avons cité la version détaillée de la Vision axée sur le changement de la GRC :

Le leadership à la GRC est une question de comportement plutôt que d'hiérarchie. Les leaders font passer leurs équipes en premier et s'efforcent de gagner leur respect et leur confiance. Ils communiquent efficacement, s'adaptent aux défis du travail policier et veillent à ce que les employés aient les ressources et les compétences nécessaires. ¹³

Une bonne partie de la réforme à la GRC vise, à juste titre, à continuer de renforcer la gestion supérieure. Cependant, pour accroître l'efficacité de la Gendarmerie, il faut aussi que chaque membre soit formé en vue d'exercer un leadership lorsqu'il sera appelé à le faire. Cette longue tradition de la GRC doit être adaptée aux exigences modernes d'un service de police efficace et d'une saine gestion. L'objectif de la GRC qui se rapporte à la prestation de services de police de toute première classe ne peut être réalisé que si des efforts soutenus sont déployés pour améliorer la capacité en matière de leadership dans toute la Gendarmerie.

Le Conseil approuve donc en tout point la démarche à l'égard du leadership qui est exposée dans le plan de transformation de la GRC :

De concert avec la bonne gouvernance, l'organisation doit être dotée de dirigeants compétents, ayant une formation solide, responsables et pragmatiques qui peuvent inspirer et motiver autrui, établir des priorités claires et fournir des ressources suffisantes pour les exécuter. Par conséquent, il est essentiel que la GRC apporte des modifications à ses approches et processus de gestion des ressources humaines pour sélectionner, former et perfectionner des dirigeants qui inspirent la confiance. Leur rendement sera évalué par rapport à des profils de compétences détaillés et précis qui tiennent compte des responsabilités liées à l'application de la loi de nos jours. Ces gestionnaires doivent également veiller à ce que les employés se sentent appréciés, appuyés, respectés, habilités et inclus dans le processus décisionnel. ¹⁴

À notre avis, trois éléments sont essentiels pour renforcer la capacité de la GRC en matière de leadership, et les trois éléments sont abordés dans le processus actuel de réforme :

1. recruter les femmes et les hommes les mieux qualifiés pour agir comme employés de la GRC, et les maintenir en poste ;¹⁵
2. repérer les employés qui ont des possibilités en leadership et leur offrir de bonnes occasions d'éducation, de formation et de perfectionnement tout au long de leur carrière;
3. veiller à ce que la formation en leadership que les employés reçoivent soit bien adaptée à leurs besoins ainsi qu'aux besoins de la GRC, et à ce qu'une attention particulière soit accordée aux valeurs et à l'éthique de même qu'à l'ouverture d'esprit et à la souplesse.

Éducation, formation et perfectionnement en leadership

Afin de garantir le succès à long terme de la réforme à la GRC, il est essentiel que les employés civils et les agents de la GRC puissent se perfectionner en vue d'exercer des fonctions de direction. Comme l'a fait remarquer le Groupe de travail, « 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 ». ¹⁶

Le Conseil accueille avec satisfaction les plans et les projets pilotes d'envergure entrepris par la GRC dans le cadre de l'initiative Réserve de talents en leadership. Ces plans et projets devraient donner lieu à la mise en œuvre intégrale, en 2009, d'un centre national du rendement et de cinq centres régionaux du rendement. Nous sommes heureux de constater que les travaux avancent rapidement en ce qui a trait aux programmes nationaux d'apprentissage, y compris le Programme de perfectionnement des superviseurs et le Programme de perfectionnement des cadres. Conformément à la volonté de renforcer le leadership à tous les niveaux, il est particulièrement important d'offrir une formation aux employés qui sont promus à de nouvelles fonctions ou mieux, avant qu'ils ne soient promus.

Toutefois, on pourrait en faire davantage pour tirer parti des occasions de perfectionnement, surtout dans le cas des membres qui ont des possibilités en leadership. Les occasions de perfectionnement devraient être offertes à la fois à la GRC et à l'externe, notamment en collaboration avec le secteur privé, les autres ordres de gouvernement, d'autres services de police, des organisations internationales ainsi que divers ministères et organismes fédéraux. Le leadership de la GRC bénéficierait également d'un apport d'idées nouvelles grâce aux échanges, aux détachements ou aux affectations qui permettent d'accueillir des gens de l'extérieur. Un des secteurs où les échanges pourraient renforcer la capacité de la GRC en matière de leadership est celui des relations avec les partenaires contractuels; des échanges avec les organismes provinciaux et territoriaux pourraient être extrêmement utiles.

Beaucoup de progrès semblent s'accomplir relativement aux programmes de formation en leadership. Nous croyons toutefois qu'une plus grande attention devrait être accordée aux occasions de perfectionnement en leadership.

Éthique et leadership

Les membres du Conseil ont suggéré que la devise de la GRC, Maintiens le droit, soit appliquée dans un sens plus large pour rappeler la nécessité de continuer d'« agir honorablement ». En d'autres termes, la devise pourrait être utilisée pour souligner que tous les employés de la GRC doivent préserver la tradition et respecter les normes les plus rigoureuses en matière d'éthique. Nous estimons qu'il est particulièrement important que les chefs transmettent constamment le message par leurs paroles, par leurs décisions et par leur comportement. Nous pensons également que le concept du « ton donné par la direction », qui est souvent utilisé dans le monde de la vérification, devrait être appliqué à la GRC. Il s'agit du climat d'éthique qui est créé par la haute direction et qui se reflète sur chacune des personnes dans l'organisation.

Un comportement éthique a toujours été exigé des employés dans toute la Gendarmerie. Pour gagner la confiance du public, il est essentiel, en ce moment, de voir à ce que les principes de déontologie soient appliqués à toutes les fonctions administratives et les fonctions de gestion ainsi qu'à toutes les activités policières. Il est également essentiel que les valeurs de l'organisation, dont l'éthique, jouent un rôle déterminant dans l'évaluation du rendement.

Cela signifie qu'il ne suffit pas d'offrir une formation sur l'éthique aux recrues à la Division Dépôt. Les employés dans toute la Gendarmerie doivent constamment se faire rappeler, tout au long de leur carrière, les principes de déontologie et les comportements éthiques au moyen d'une formation et d'une supervision. À cette fin, nous constatons que la GRC est à renforcer le volet éthique des divers programmes de formation en leadership et d'autres programmes, et que le Bureau du conseiller en matière d'éthique joue un rôle de premier plan à cet égard. Des travaux à venir permettront de cerner les comportements précis en matière de leadership qui sont nécessaires pour garantir l'efficacité de la réforme, et de déterminer la meilleure façon de développer ces comportements.

Le Conseil continue d'attirer l'attention sur le leadership comme principal point de mire de la réforme à la GRC. Nous tenons à souligner de nouveau que les efforts devront être soutenus, et ce, à long terme afin de renforcer le leadership moral dans toute la GRC et de voir à ce qu'il imprègne l'organisation entière. À cet égard, le Conseil souscrit de tout cœur à la position du commissaire selon laquelle les chefs doivent, de par leurs actions, donner l'exemple à tous les employés de la GRC.

Nous avons aussi convenu, lors de nos discussions, que les chefs à tous les niveaux doivent être des gestionnaires très efficaces et doivent avoir les compétences fonctionnelles nécessaires pour relever les défis que pose la réforme à la GRC.

3. Ressources humaines

Encore plus que la plupart des organisations, la GRC a absolument besoin d'un nombre suffisant d'employés compétents pour faire le travail. Cela signifie que son avenir dépend essentiellement de la gestion et du développement efficaces des ressources humaines.

Pour que la Gendarmerie puisse remplir sa mission, il faut que les bonnes personnes soient recrutées dans des postes qui font appel à leurs compétences et qui leur permettent d'exploiter leurs possibilités. Il faut offrir aux employés la formation et les occasions dont ils ont besoin pour bien s'acquitter de leurs tâches et pour élargir leurs compétences. Il faut les aider à établir leurs plans de carrière et leur donner de la rétroaction concernant leur rendement. Les systèmes de promotion doivent repérer les employés qui sont prêts pour un avancement professionnel, et le régime disciplinaire doit faire en sorte que des mesures correctives justes soient prises en temps opportun, au besoin. Il faut offrir aux employés de bonnes conditions de vie et de travail (ce qui est tout un défi dans les régions éloignées et dans le Nord), les aider à établir un équilibre travail vie privée, et les soutenir lorsqu'ils sont exposés à un stress intense au travail. Les procédures administratives doivent être efficaces, et la planification des ressources humaines doit être étroitement intégrée aux plans d'activités tant pour les services de police à contrat que pour les responsabilités policières à l'échelle fédérale et internationale.

En somme, la gestion des ressources humaines dans une organisation aussi importante et complexe que la GRC pose des défis de taille; il n'est donc pas surprenant qu'environ la moitié des recommandations du Groupe de travail se rapportent à des questions de ressources humaines. Selon le Conseil, il est évident que, pour régler ces questions, deux choses sont essentielles : premièrement, il faut que tous les postes liés à la fonction des ressources humaines de la GRC soient occupés par les personnes les plus qualifiées ayant les compétences professionnelles nécessaires. Deuxièmement, des efforts soutenus devront être déployés à long terme pour renforcer la capacité des ressources humaines.

En outre, il y a un certain nombre de problèmes précis à cet égard qui nécessitent qu'on s'y attarde de toute urgence. La section qui suit donne un bref aperçu de notre point de vue concernant les initiatives qui sont en cours ou qui sont prévues dans le plan de transformation.

Renforcement de la fonction des ressources humaines

Dans le cadre d'une des premières étapes de la réforme, la GRC a entrepris de rétablir des aspects importants de son programme des ressources humaines et de restructurer bon nombre des processus essentiels relatifs à l'administration des ressources humaines. L'idée était de profiter pleinement de la technologie disponible et de l'assistance de divers organismes gouvernementaux pour fournir aux gestionnaires la capacité nécessaire pour répondre à leurs besoins en matière de ressources humaines.

La récente nomination d'un nouveau dirigeant principal des Ressources humaines (DPRH) au niveau des sous commissaires stimule le renouvellement de la fonction des ressources humaines de la GRC. La restructuration du secteur sera une des premières tâches du DPRH.

Un autre élément clé du renouvellement des ressources humaines est l'élaboration d'un plan triennal intégré des ressources humaines, y compris une stratégie de ressourcement pour toutes les catégories d'employés. Ce plan fait partie intégrante des efforts visant à établir un équilibre entre la capacité de la GRC et les exigences relatives aux partenaires contractuels ainsi qu'aux autres responsabilités policières (voir la section Capacité, charge de travail et planification, page 23).

Dans son rapport précédent, le Conseil a fait remarquer que « la fonction des ressources humaines de la GRC appelle une réforme et un renforcement complets, et pas seulement certaines améliorations discrètes ». À notre avis, l'initiative de renouvellement des ressources humaines est bien engagée et contribuera largement à l'établissement d'une telle démarche globale et intégrée. Une grande importance devrait être attachée à l'élaboration d'un plan stratégique des ressources humaines étant donné qu'il s'agit d'un des fondements de la réforme à la GRC.

Développement et gestion des ressources humaines

Recrutement, sélection et formation

La GRC doit constamment attirer et former de nouvelles personnes à la fois comme membres réguliers et comme employés civils. Le Conseil constate les progrès considérables qui ont été accomplis à cet égard dans le cadre de la transformation de la GRC.

Le processus de recrutement de la GRC a été examiné de façon approfondie, et beaucoup d'améliorations ont déjà été mises en œuvre alors que d'autres sont en voie d'élaboration. Par exemple, les tests non essentiels ont été éliminés, la période de validité des tests a été prolongée, et le nombre de questions posées dans le test polygraphique pré embauche a été réduit. Les postulants peuvent désormais vérifier l'état de leur dossier au moyen d'un numéro sans frais national et peuvent s'attendre à ce qu'un recruteur communique avec eux au moins une fois tous les 30 jours. Ainsi, le processus tout entier a été simplifié, et les bureaux de recrutement régionaux peuvent maintenant doter en temps opportun tous les postes de formation des cadets de la GRC.

Une fois acceptées, les recrues reçoivent désormais une indemnité qui leur est versée pendant leur formation en tant que cadets à la Division Dépôt, à Regina. Dans le cadre de leur formation ultérieure en cours d'emploi, les nouveaux membres travaillent dorénavant sous la supervision directe d'un moniteur qualifié; à l'appui de cette mesure, 1 000 nouveaux moniteurs sont formés, et l'allocation d'instructeur a été augmentée.

Les nouveaux employés ne commencent pas tous au même niveau d'entrée. Afin de se doter d'employés spécialisés et chevronnés, la Gendarmerie a également recours au recrutement latéral, qui est suivi d'une formation accélérée. Les personnes admissibles aux fins du programme de recrutement latéral comprennent dorénavant les policiers militaires et les agents de police qui n'ont pas exercé de fonctions policières depuis plus d'un an. Les récentes améliorations apportées au système comprennent la reconnaissance des tests d'aptitude au travail policier antérieurs, l'augmentation du nombre de postes de formation disponibles, et l'affectation préalable des candidats pendant que leur expérience antérieure et leurs compétences sont évaluées. Des options de transférabilité des pensions sont à l'étude.

En ce qui concerne les qualifications requises, le Groupe de travail estime qu'« à long terme, la GRC devrait [...] imposer un diplôme d'études postsecondaires comme préalable au recrutement ». ¹⁷ Le Conseil, cependant, est du même avis que la GRC et estime que, bien que des études postsecondaires soient de plus en plus importantes pour beaucoup d'employés, la Gendarmerie ne devrait pas s'engager à exiger un préalable aussi général, du moins tant que le marché des aspirants policiers sera très concurrentiel.

Le Conseil est impressionné par les améliorations qui ont été apportées au recrutement et à la formation initiale au cours de la dernière année, et s'attend à ce que les progrès continuent. Nous appuyons vivement le recours au recrutement latéral pour enrichir l'effectif de la GRC et acquérir des compétences essentielles, et nous insistons pour que d'autres efforts soient déployés afin de faciliter le recrutement latéral. Enfin, nous partageons l'avis de la GRC

que le fait d'exiger un diplôme d'études postsecondaires à toutes les recrues serait trop restrictif pour le moment; nous pensons que la question devrait être examinée périodiquement.

Un des secteurs relatifs au recrutement, à la sélection et au perfectionnement des employés auquel il faudrait, à notre avis, accorder une attention plus particulière est celui de l'excellence fonctionnelle. Bien que la GRC ait des traditions bien ancrées pour ce qui est de former les membres en vue d'exercer le travail policier ordinaire, elle a de plus en plus besoin de personnes qui ont une large gamme d'autres compétences. L'établissement des capacités fonctionnelles de l'organisation tant au moyen du recrutement que de la formation doit être expressément pris en considération dans tous les aspects de la planification et de la gestion des ressources humaines.

Catégories d'employés

De l'avis général, la GRC pourrait exercer ses activités plus efficacement si, dans la mesure du possible, ses membres réguliers remplissaient des fonctions qui mettent à profit leur formation en tant qu'agents de la paix. Cela signifie que les postes administratifs ou « non liés au maintien de l'ordre » devraient, le cas échéant, être occupés par des civils. Ainsi, des efforts sont actuellement déployés pour accroître le transfert de tâches à des civils à la GRC, en commençant par un examen national visant à repérer les postes de membres réguliers qui comportent des fonctions administratives. Il a été signalé, cependant, que le processus en question présente des inconvénients, car il y a beaucoup de situations où il convient qu'un agent de la GRC exerce des fonctions « non liées au maintien de l'ordre » dans le cadre de son développement professionnel.

La GRC compte deux catégories d'employés civils : les membres civils, employés en vertu de la *Loi sur la GRC*, et les employés de la fonction publique, embauchés en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Depuis de nombreuses années, un débat sans issue traîne à savoir si ce double arrangement devrait être éliminé, et le Groupe de travail a fait remarquer que « la GRC devra déterminer si deux catégories d'employés civils sont requises à la GRC ». ¹⁸ Comme cet arrangement remonte à très longtemps, et compte tenu des questions complexes en cause, la GRC use de circonspection dans ce dossier, qui est à l'étude aux échelons supérieurs.

Une autre question à cet égard se rapporte aux employés civils temporaires, dont la nomination vise à répondre aux besoins en dotation à court terme. Toutefois, certains employés civils temporaires demeurent en poste pendant de longues périodes sans bénéficier des avantages sociaux accordés aux autres employés. Un examen des cas visés ainsi que de la politique et des questions de procédure qui s'y rattachent est en cours.

Le Conseil appuie l'orientation adoptée par la GRC pour promouvoir le transfert de tâches à des civils, et encourage la Gendarmerie à poursuivre les efforts en ce sens tout en reconnaissant que ce qu'il faut, c'est un bon équilibre et non une conversion intégrale.

En ce qui concerne la question de savoir si les deux catégories d'employés civils devraient être réunies en une seule catégorie, nous sommes conscients des difficultés que cela comporte et nous estimons que la haute direction de la GRC a raison d'agir avec circonspection en vue de trouver une solution; la haute direction ne devrait pas, cependant, permettre que la question soit reléguée au second plan.

Pour ce qui est des employés civils temporaires qui demeurent en poste pendant de longues périodes, la solution réside dans un examen de cas individuels guidé par une politique clarifiée; c'est la voie qui est suivie.

Promotion des employés

Le Groupe de travail a critiqué le système de promotion de la GRC, qu'il juge « inefficace, injuste et opaque ». Il a recommandé que la GRC remplace le système de promotion existant par un système fondé davantage sur le rendement, les connaissances, les compétences, les capacités et le potentiel du membre à assumer de nouvelles responsabilités, et que les critères de promotion soient définis clairement et appliqués en toute transparence.¹⁹

La GRC a commencé à prendre des mesures à cet égard. Conformément à la recommandation, elle a adopté une formule échec ou réussite en ce qui a trait aux examens, et s'oriente vers un système de promotion fondé sur une série de réalisations et de capacités. Elle a aussi établi une politique rigoureuse selon laquelle les employés doivent recevoir une évaluation annuelle du rendement, dont les résultats servent à cerner les besoins de l'employé en matière d'éducation et de formation ainsi qu'à déterminer s'il a la capacité de devenir un futur chef et s'il est prêt à être promu. En outre, la responsabilité des gestionnaires d'effectuer une évaluation du rendement pour tous les membres qu'ils dirigent est désormais prise en considération dans leur évaluation annuelle.

Le Conseil appuie les mesures prises pour renforcer le système de promotion, mais constate qu'il faudra encore beaucoup de travail pour achever la restructuration du système.

Discipline

Le Groupe de travail a formulé une série de recommandations concernant le régime disciplinaire, qui est considéré formel et accusatoire, et dont la procédure traîne beaucoup trop longtemps dans bien des cas. Nous convenons que la GRC devrait adopter un régime fondé sur des principes et axé sur un règlement à l'amiable à l'échelon le plus bas. Les cas de mesures disciplinaires graves devraient être coordonnés par un organisme central chargé de l'intégration, de la planification, de la surveillance et de la reddition de comptes. L'arriéré actuel de cas devrait être éliminé, et des délais raisonnables devraient être fixés pour les enquêtes.

La GRC est à mettre en œuvre des changements pour donner suite à toutes les recommandations dans ce secteur. Un nouveau groupe appelé « Services d'arbitrage » a été créé à la Direction générale, et presque tous les postes ont été dotés. Les politiques et les pratiques ont été examinées et sont modifiées, au besoin, pour réduire les délais de traitement ainsi que l'arriéré de cas. De plus, la Gendarmerie a rétabli le principe qui consiste à régler les problèmes disciplinaires à l'échelon le plus bas.

Le Conseil estime que le régime disciplinaire avance dans la bonne direction et, en particulier, appuie le fait que les problèmes soient réglés à l'échelon le plus bas, de préférence avant qu'ils ne deviennent des cas de mesures disciplinaires. Nous sommes conscients qu'il faudra du temps pour que les changements soient visibles, mais nous insistons pour que tout soit mis en œuvre pour accélérer la réforme à cet égard.

Nous constatons aussi que la question du régime disciplinaire présente un intérêt pour les autorités contractantes pour lesquelles la GRC fournit des services de police. Un régime disciplinaire juste et efficace est essentiel au bon fonctionnement de la Gendarmerie de même que pour stimuler la confiance du public dans les services offerts par la GRC.

Autres problèmes liés au milieu de travail

Plusieurs des questions soulevées par le Groupe de travail se rapportent aux conditions de travail ou aux problèmes liés au milieu de travail.²⁰ Il s'agit, dans la plupart des cas, de préoccupations sur lesquelles la GRC se penche depuis des années et, dans certains cas, qui ont fait l'objet d'études réalisées à la demande de la Gendarmerie.

Une de ces questions concerne l'indemnité de service septentrional et les conditions de travail connexes. Le Groupe de travail a demandé instamment à la GRC de collaborer avec le Conseil du Trésor en vue de faire en sorte que les membres qui sont prêts à travailler dans les régions éloignées et isolées soient traités convenablement, et c'est ce que la GRC fait en ce moment.

Les autres recommandations du Groupe de travail à cet égard visent un large éventail de questions : la santé et le bien-être des employés, y compris un équilibre travail vie raisonnable; le traitement équitable et efficace des employés invalides; l'application de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* dans le contexte de la GRC; le rôle des représentants des relations fonctionnelles; et le fait d'offrir aux sous officiers des occasions de contribuer aux questions stratégiques touchant les opérations. Dans le cadre du plan de transformation, des travaux sont en cours ou sont prévus dans l'immédiat relativement à toutes ces questions. Il a aussi été recommandé que le poste de commandant divisionnaire de la Direction générale soit rétabli pour veiller à ce qu'une attention adéquate soit accordée aux préoccupations des employés, ce qui a déjà été fait.

Beaucoup d'autres politiques et plans de la GRC peuvent avoir des répercussions considérables sur la vie professionnelle des agents et des autres employés. Par exemple, la version révisée de la politique sur les renforts qui a été adoptée au cours de la dernière année exigera des ajustements aux conditions de vie et de travail des employés, notamment dans les collectivités éloignées.

Le Conseil convient que les problèmes liés au milieu de travail doivent être réglés adéquatement dans le cadre de la réforme à la GRC. Le fait de régler ces problèmes contribuera non seulement à améliorer le moral des employés, mais aussi à accroître l'efficacité des employés dans l'exercice de leurs fonctions. La direction semble de plus en plus tenir compte des répercussions des décisions administratives et opérationnelles sur les employés.

4. Capacité, charge de travail et planification

Maintenir un équilibre entre la capacité et la charge de travail au moyen de la planification et de la gestion des ressources, tout en satisfaisant aux attentes des clients, n'est pas une mince tâche pour n'importe quelle organisation. Pour la Gendarmerie, il est particulièrement difficile de trouver un tel équilibre compte tenu de l'importance, de la complexité et de la répartition géographique de son mandat, des préoccupations croissantes que soulèvent les divers types d'activités criminelles et les questions de sécurité, de même que des restrictions en matière de ressources financières et de ressources humaines.

Au cours de ses discussions à ce sujet, le Conseil a cerné trois aspects relatifs à la capacité : le nombre de personnes disponibles pour faire le travail, la capacité de ces personnes, y compris les compétences spécialisées et l'expérience pertinente, et la façon dont les ressources humaines et les autres ressources sont gérées. Nous partageons l'avis de la GRC selon lequel la première priorité concernant les questions de capacité et de charge de travail doit être de veiller à ce que les ressources déjà disponibles soient utilisées efficacement. Pour ce faire, il faut essentiellement voir à ce que la charge de travail corresponde aux priorités réelles et soit gérée le plus efficacement possible. Une planification efficace à tous les niveaux, de la planification opérationnelle à la planification stratégique à long terme, est indispensable et doit faire intervenir les participants et les intervenants clés. Lors de nos discussions avec la GRC, il a été convenu que ces divers facteurs doivent être optimisés. Ce n'est qu'en utilisant au maximum les ressources dont on dispose déjà qu'on peut présenter des arguments crédibles en vue d'obtenir un financement supplémentaire.

Nous avons remarqué l'importance attachée aux questions de ressources dans le plan de transformation, où il est indiqué qu'en raison de la demande croissante en matière de services de police, la GRC n'arrive pas à s'acquitter de toutes ses obligations. Le plan fait ressortir les répercussions qu'ont sur les employés de la GRC le manque de personnel, la surcharge de travail et le stress général qui en découlent, et souligne le commentaire du Groupe de travail selon lequel la situation est insoutenable.

Le Conseil constate que malgré tous les efforts qui sont déployés en matière de planification et de gestion, les ressources financières constituent en fin de compte le facteur restrictif, et il est probable que les besoins en ressources supplémentaires ne feront qu'augmenter.

Planification stratégique et opérationnelle

Le premier défi de la GRC en ce qui a trait à la planification consiste à bien établir les priorités. Les obligations de la Gendarmerie proviennent de multiples sources, tant des services de police fédérale que des nombreuses administrations qui bénéficient de services de police à contrat. Comme les besoins et les attentes sont en constante évolution, la tâche est extrêmement complexe. Néanmoins, nous avons pu observer que la GRC est à améliorer ses systèmes de planification stratégique et opérationnelle, et qu'elle commence à les intégrer davantage aux autres systèmes essentiels, notamment celui de la planification des ressources humaines.

Le système de planification renferme des données de diverses sources. L'analyse de l'environnement de la GRC, un processus qui est également utilisé par d'autres organismes fédéraux, provinciaux et internationaux, fournit le contexte général, qui reflète les priorités opérationnelles et stratégiques de la GRC à l'échelle nationale de même que les priorités et les besoins des partenaires contractuels. Les plans de rendement annuels produits par les détachements en collaboration avec les collectivités et les autres intervenants alimentent le système et garantissent une reddition de comptes de la part de la GRC. Des thèmes généraux, comme les jeunes et les enjeux touchant les Autochtones, sont abordés à tous les niveaux de planification. Ainsi, les données contenues dans le système sont entrées à la fois de façon descendante et ascendante de même que de façon horizontale dans les régions et dans le cadre des mandats policiers. Dans ce processus, un nouvel outil, soit le modèle de ressourcement de la police, est de plus en plus utilisé pour évaluer les ressources requises pour un niveau de service donné.

Certes, la planification est importante, mais il est tout aussi important de présenter les résultats au niveau de gestion compétent et de soutenir le processus décisionnel ultérieur. Dans le système de la GRC, le tableau de bord prospectif est utilisé à cette fin. Il indique les objectifs visés par la Gendarmerie ainsi que les responsables de la réalisation de ces objectifs, et rend compte de l'avancement des travaux. Le tableau de bord prospectif aide donc à expliquer l'évolution de chacun des objectifs de la Gendarmerie et à déterminer les améliorations continues qui peuvent être apportées.

Des préoccupations ont été soulevées quant à la capacité de la GRC de gérer ses engagements en matière de service. Le Groupe de travail a recommandé que la GRC essaie d'éviter d'accepter de nouvelles obligations, à moins qu'elle ne soit sûre qu'elle disposera des ressources humaines et des autres ressources nécessaires.²¹ Comme nous le faisons remarquer ailleurs dans le rapport (Enjeux organisationnels, page 33), on travaille actuellement à faire en sorte que l'État major supérieur soit mieux informé des exigences relatives aux ressources de la GRC et des répercussions possibles de celles-ci. Cela comprend non seulement les exigences relatives aux services de police à contrat et aux services de police fédérale, mais aussi les nouveaux besoins découlant des initiatives de divers ministères fédéraux et provinciaux (telles que les mesures de sécurité qu'exigent les grands événements et les répercussions de nouveaux programmes et de nouvelles politiques). Le système amélioré de planification stratégique permettra de voir à ce que les conflits de besoins puissent être cernés plus tôt et être gérés directement.

Un des principaux défis qu'il reste encore à relever consiste à intégrer la planification financière pluriannuelle au système, compte tenu du fait que la GRC doit respecter le cadre financier annuel du gouvernement.

Le Conseil est impressionné par les progrès qui sont accomplis pour ce qui est de renforcer la démarche de la GRC à l'égard des priorités et de la planification. Toutefois, on ne semble pas tirer parti de toutes les possibilités qu'offrent les nouveaux outils et systèmes. Du plan de rendement annuel à la planification stratégique générale pour la Gendarmerie tout entière, il faudra redoubler d'efforts afin de tirer pleinement avantage de la planification améliorée.

Gestion de la charge de travail

En ce qui a trait à la charge de travail, la GRC déploie des efforts considérables pour améliorer l'efficacité des services de police opérationnels et pour voir à ce que les agents de première ligne reçoivent le soutien administratif dont ils ont besoin pour se consacrer davantage aux tâches policières de base. Cela témoigne de la volonté de faire en sorte que les employés mettent à profit leur formation et leur expérience le plus efficacement possible.

Pour donner suite aux préoccupations en question, les divisions et les détachements ont entrepris un certain nombre de projets pilotes visant à trouver des façons d'accroître l'efficacité des services de police, et de nouveaux critères et outils sont adoptés pour évaluer les résultats. Compte tenu des répercussions que les fonctions administratives et les fonctions de bureau ont sur la charge de travail des agents de première ligne, les divisions travaillent avec des partenaires provinciaux et territoriaux en vue d'améliorer le soutien administratif aux activités policières de base. Les constatations découlant des nombreux projets en cours partout au Canada seront communiquées et devraient donner lieu à d'importantes améliorations dans la gestion de la charge de travail dans tout le pays.

La nouvelle politique sur les renforts a déjà des répercussions importantes sur la gestion de la charge de travail. Une stratégie de renfort fondée sur le risque a été établie à titre de mesure provisoire pendant qu'on continue de travailler avec les partenaires contractuels afin de voir à ce que des ressources soient disponibles pour une mise en œuvre continue. Les répercussions, notamment sur les besoins supplémentaires en matière de logement et de transport, sont étudiées dans le cadre de plans à long terme.

Le recours à des agents de réserve pour compléter les ressources courantes de la Gendarmerie est un exemple des méthodes novatrices et économiques destinées à permettre à la GRC de s'acquitter de ses obligations policières. Le programme en question, qui fait appel à des agents retraités et que le Conseil du Trésor a approuvé à titre d'essai, fait partie d'une série d'options, y compris les agents de sécurité communautaire et les agents de la prévention criminelle, qui offrent des solutions de rechange au modèle ordinaire de prestation de services de la GRC.

Les questions relatives à la gestion de la charge de travail soulèvent des préoccupations en matière de pouvoir délégué et s'appliquent autant aux services de police fédérale et internationale qu'aux services de police à contrat. Le Groupe

de travail, par exemple, a recommandé que la GRC veille « 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 » .²²

Un nouveau cadre de responsabilisation concernant les services de police fédérale a été établi, et les enjeux, dont la gestion de la charge de travail, feront l'objet d'un examen cette année.

Les membres du Conseil ont constaté certains des problèmes que pose la gestion de la charge de travail sur le terrain ainsi que les mesures qui sont prises pour y remédier, et estiment que la GRC accomplit de bons progrès pour ce qui est d'utiliser au maximum ses ressources humaines limitées. La question est de savoir si les leçons tirées des nombreux projets novateurs et prometteurs peuvent être réunies pour donner lieu à une démarche globale nouvelle et plus souple à l'égard des services de police et ainsi aider à contrôler l'augmentation des coûts.

Soutien financier

Comme nous l'avons dit au début de la présente section, avant de chercher à obtenir de nouvelles ressources, nous devons utiliser au maximum celles dont nous disposons déjà. Ce n'est pas simplement en ajoutant des ressources qu'on règle les problèmes de ressources. Le Conseil estime néanmoins que la GRC a déjà beaucoup progressé et que même si elle vise une efficacité maximale et s'efforce de définir ses priorités le mieux possible, elle ne pourra pas respecter son mandat sans ressources supplémentaires.

Comme nous l'avons dit plus haut (page 19), la GRC déploie de grands efforts pour recruter, former et gérer les ressources humaines dont elle a besoin. Il reste beaucoup à accomplir, mais tout indique que l'initiative réussira – moyennant les fonds nécessaires. Il en va de même pour tous les autres projets qui visent à améliorer les systèmes de la GRC, à faire profiter la police des avancées technologiques et à fournir aux membres le matériel nécessaire au travail policier moderne.

Selon la recommandation 4 du Groupe de travail, la GRC « devrait disposer des ressources financières nécessaires pour s'acquitter de toutes ses responsabilités à l'égard des services de police à contrat 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 » .²³

Le Conseil appuie cette recommandation. Le prix exact de la réforme n'est pas encore connu; il est clair que, pour une bonne part des changements qui s'imposent, les ressources actuelles ne suffiront pas, malgré la promesse d'une meilleure efficacité. Une transformation de la GRC sans ressources supplémentaires impliquerait des conflits de priorités, donc des choix difficiles.

5. Services de police à contrat

Depuis un an, nous constatons l'importance des services de police à contrat à la GRC. La GRC est non seulement le service de police national, mais aussi le service de police de toutes les provinces et territoires sauf l'Ontario et le Québec et le service de police local de 192 municipalités et de beaucoup de collectivités autochtones.

Les services de police à contrat coûtent à la GRC presque 1,7 G\$ chaque année, ce qui représente 60 % des dépenses opérationnelles. Sur cette somme, environ 1,3 G\$ est récupéré auprès des provinces, territoires et municipalités. Quelque 63 % des agents de la GRC contribuent à la prestation des services de police à contrat. Les ententes de services de police à contrat se concluent entre le gouvernement fédéral, représenté par le ministre de la Sécurité publique et les autorités contractantes provinciales, territoriales ou municipales (partenaires contractuels).

Pour une meilleure participation des partenaires contractuels

Il y a quelques mois déjà que le Conseil s'intéresse particulièrement à la question des services de police à contrat. Ses membres ont rencontré pratiquement tous les partenaires contractuels des gouvernements provinciaux et territoriaux, et quelques uns des administrations municipales. Nous avons participé à plusieurs réunions du Comité consultatif des contrats, qui conclut des ententes avec toutes les provinces et territoires au niveau des sous ministres adjoints, et nous avons rencontré le Comité des sous ministres, qui supervise son travail.

L'expérience nous fait appuyer la recommandation du Groupe de travail : il faut que les partenaires contractuels participent pleinement à la prise des décisions qui toucheront leur territoire de compétence. Comme nous l'avons dit dans notre rapport provisoire, les partenaires contractuels devraient être pleinement consultés et devraient avoir un rôle à jouer en ce qui a trait non seulement aux questions relatives aux services de police, mais aussi au processus de réforme de la GRC. Les consultations en ce sens comptent parmi les priorités dans le plan préliminaire de transformation qui a été communiqué aux partenaires, ce que nous considérons comme un pas dans la bonne direction.

Aidée du Comité consultatif des contrats et de Sécurité publique Canada, la GRC a défini de nouveaux principes qui orienteront le changement. Selon ces principes, il faut : traiter les autorités contractantes comme des partenaires à part entière dans la prise de décisions sur les services de police à contrat; renforcer la souplesse et la responsabilité de la Gendarmerie; tenir compte des priorités de chaque partenaire; faire participer les partenaires à la planification et à la gestion; clarifier les coûts des services de police à contrat.

La coopération s'est systématisée : téléconférences bimestrielles, réunions régulières du Comité consultatif des contrats, nouveaux comités consultatifs régionaux, importance accrue des plans de rendement annuels comme outils de responsabilisation des détachements. Comme nous l'avons dit ci-dessus, les partenaires contractuels ont été consultés sur le plan préliminaire de transformation, et continueront de l'être sur les questions qui les concernent.

Or, les provinces et les territoires nous ont surtout dit qu'ils voulaient participer directement aux délibérations sur l'avenir non seulement des services de police à contrat, mais aussi de la GRC dans son ensemble. Bref, ils veulent être traités comme des partenaires à part entière et contribuer à façonner l'avenir de la Gendarmerie. C'est pourquoi ils veulent prendre part à la réforme, de même qu'à la gestion de la GRC.

Nous préférons miser sur les solides mécanismes de participation créés au cours des dernières années, et les développer pour que nos partenaires aient vraiment leur mot à dire sur les questions de services de police à contrat et sur les autres questions qui les concernent.

À la suite de discussions avec les autorités contractantes et avec la GRC, le Conseil constate que les progrès en matière de coopération et de participation sont bien réels. Les décisions sur les questions de police se prennent de plus en plus par consultation ou par consensus, et la GRC rend plus de comptes qu'avant aux provinces, territoires et collectivités qu'elle sert. En développant les mécanismes actuels, il est tout à fait possible selon nous de faire participer nos partenaires à l'orientation et aux opérations de la GRC (réforme comprise), comme ils le demandent à juste titre.

Pour des services de police à contrat qui fonctionnent

Les discussions entre le Conseil et l'Équipe de gestion du changement ont porté en grande partie sur les pouvoirs de la GRC quant aux ressources humaines et financières, à la passation de marché, à l'approvisionnement et à d'autres questions administratives actuellement problématiques pour les services de police à contrat. Puisqu'ils assument 70 % des coûts (voir plus), nos partenaires contractuels s'attendent, avec raison, à ce que la GRC réponde à leurs besoins dans des délais raisonnables. Ils ont du mal à comprendre pourquoi ils doivent attendre aussi longtemps pour faire approuver des achats de matériel ou des dépenses opérationnelles alors que le financement vient surtout d'eux. Dans une grande mesure, si la GRC doit changer, c'est donc à cause de son rôle de service de police à contrat.

Il y a place à l'amélioration sur un autre plan, celui de la relation de travail entre la GRC et les autorités contractantes. Plus particulièrement, nous avons entendu dire que les commandants divisionnaires, qui doivent gérer la prestation des services de police, trouvent souvent ambigu leur rapport hiérarchique avec leur région et avec la DG. Le Groupe de travail recommande d'ailleurs que le pouvoir de prendre les décisions appartienne aux personnes les plus proches de la police opérationnelle. Le Conseil est d'accord avec lui, mais ajoute que les commandants divisionnaires ne pourront utiliser correctement ce pouvoir que s'ils ont un rapport hiérarchique clair avec la haute direction et sont bien informés des priorités régionales et nationales.

Nous estimons aussi qu'il est temps de définir clairement le rôle des commandants divisionnaires dans la gestion des contrats. Tout semble indiquer que les commandants divisionnaires font du bon travail, mais le fait est qu'ils n'ont pas de mandat clair et que, pour les relations contractuelles, ils sont trop souvent laissés à eux mêmes.

Le Conseil croit que la réforme peut renforcer considérablement la relation entre la GRC et ses partenaires en police contractuelle. Comme nous l'avons déjà dit (voir la page 8), la GRC a besoin de nouveaux pouvoirs en matière d'administration et de finances, et, pour être stables, il faut que ces pouvoirs soient enchâssés dans la loi. Alors les relations de travail s'amélioreront, et beaucoup d'irritants disparaîtront.

Nous croyons aussi que la haute direction devrait : 1) clarifier les rapports hiérarchiques des commandants divisionnaires avec leur région et avec la Direction générale; 2) garantir aux commandants divisionnaires le soutien nécessaire à la gestion des services de police à contrat sur leur territoire.

Nous constatons avec plaisir que la négociation des contrats de police (qui relève de Sécurité publique Canada) fait depuis peu une plus grande place à la GRC.

Mécanismes de surveillance

Lors de nos discussions, les autorités contractantes nous ont dit que les mécanismes de surveillance de la police et la façon dont ils touchent la GRC avaient pour eux une pertinence toute particulière. Pour le traitement des plaintes et la surveillance, beaucoup de nos partenaires possèdent leurs propres méthodes (qui sont parfois plus à jour que les nôtres). Nos partenaires tiennent à une harmonisation des mécanismes, et sont prêts à collaborer à des enquêtes mixtes qui nécessiteront l'emploi de ces mécanismes.

Le Conseil estime primordial que Sécurité publique Canada tienne compte du point de vue des provinces et des territoires lorsqu'il créera une commission indépendante d'examen des plaintes. (voir la page 13)

6. Communication

Depuis le début, nous misons sur une bonne communication, à l'interne comme à l'externe, pour garantir le succès de la réforme. Nous estimons que, pour bâtir sa capacité de communication, la GRC doit faire deux choses simultanément : 1) adopter des méthodes de communication qui soient empreintes de professionnalisme; 2) dresser un plan stratégique de communication qui orientera clairement les efforts. Il faut que ce plan soit approuvé par les cadres, surtout par ceux des plus hauts niveaux, et qu'il se fonde sur une conception moderne et ouverte de la communication bilatérale. Peu importe ce à quoi on les compare, ces défis sont d'une ampleur extraordinaire, et ils nécessiteront le travail de professionnels très compétents.

Depuis notre rapport de septembre 2008, une directrice exécutive des Affaires publiques a été nommée pour prendre la tête des cadres supérieurs dans le renforcement de la communication. La stratégie nationale de communication, ébauchée récemment, sera retravaillée à la suite de consultations entre la Direction générale et les régions.

Ce que nous observons depuis quelque temps nous convainc de nos progrès, mais nous ne sommes pas encore arrivés à destination. Nous n'irons pas bien loin si nous nous bâtissons une nouvelle capacité sans nous engager à faire preuve de transparence et à partager l'information de façon proactive. Il s'agit non seulement de capacités, mais aussi d'une culture généralisée d'ouverture, dont il faut faire comprendre la nécessité.

Le Conseil est heureux de constater que la capacité des Services nationaux de communication s'accroît. La nomination d'une directrice exécutive à l'équipe de gestion supérieure et l'élaboration d'un plan stratégique de communication sont deux étapes essentielles pour augmenter notre capacité et éliminer la culture du secret. Néanmoins, la route sera longue.

Communication externe

Nous avons dit dans notre rapport provisoire que la GRC « doit expliquer plus efficacement aux médias et à la population canadienne ses responsabilités, ses politiques et les gestes qu'elle pose. Elle doit donner suite rapidement et de manière appropriée aux demandes de renseignements sur les activités auxquelles elle participe. La GRC doit aussi disposer d'un plan stratégique pour communiquer ses messages au public et aux autres intervenants de façon proactive ».

Depuis, les faits nous montrent que cette vision est juste et que le Groupe de travail avait raison de recommander le développement des Affaires publiques à la GRC.²⁴ Les histoires à succès ne manquent pas à la Gendarmerie, mais la plupart ne se racontent qu'au niveau local.

Nous avons constaté que dans l'immense majorité des cas, les médias parlaient de la GRC en termes favorables. Malheureusement, ce sont les autres cas qui attirent l'attention du public et qui accaparent une énergie que nous aimerions mieux consacrer à donner au public une vision d'ensemble, donc à bâtir la confiance en la GRC et en sa compétence.

Il ressort de nos discussions que l'une des tâches les plus difficiles pour la GRC est de communiquer avec le public dans les collectivités – les affaires qui deviennent d'intérêt régional, voire national, sont relativement peu nombreuses. La solution passe donc en partie par une meilleure formation et un meilleur soutien pour les agents qui représentent la GRC auprès du public (directement ou par l'intermédiaire des médias), agents qui, souvent, n'ont pas beaucoup d'expérience. Autre élément de solution : confier la communication à des gendarmes plus expérimentés (sur le terrain) dans les dossiers qui touchent un grand nombre de Canadiens.

Nous avons convenu avec le commissaire que tous les gestionnaires de la GRC devaient changer d'attitude. Ils doivent avoir un parti pris pour l'ouverture, plutôt que pour la rétention de l'information. Bien entendu, la rétention d'information est parfois nécessaire (pour ne pas nuire aux opérations, pour ne pas entraver une poursuite, pour protéger la vie privée ou pour garantir la sécurité de certaines personnes), mais la moindre des choses serait de toujours la justifier.

Le Conseil est heureux de constater les efforts déployés pour renforcer la communication à la GRC, et la place que prend l'idée d'ouverture envers le public. Les cadres supérieurs doivent établir dans l'ensemble de l'organisation un équilibre entre, d'une part, la discrétion des opérations et les préoccupations légitimes quant à la protection des renseignements personnels et, d'autre part, les demandes d'information du public. C'est le seul moyen de donner au public confiance en la GRC.

Communication interne

La communication interne ne concerne pas que les responsables des communications. En effet, selon un sondage interne récent, les employés préfèrent que ce soit leur superviseur, en personne, qui leur apprenne ce qui se passe à la GRC. Ils aiment aussi pouvoir obtenir des renseignements sur demande en passant par le site intranet de la GRC. Autrement dit, il faut que la communication interne soit un partenariat entre les services de communication et les gestionnaires de toute l'organisation. Comme l'a écrit le Groupe de travail, « les communications internes sont considérées comme une responsabilité fondamentale par chaque personne en position de leadership ». ²⁵

Une bonne communication interne est particulièrement importante en période de changement; il faut expliquer adéquatement aux employés en quoi la transformation consiste, et où elle en est. Ces derniers ne participeront que s'ils peuvent poser des questions et formuler des commentaires ou des suggestions en sachant qu'on les entendra. À cette fin, des douzaines de réunions générales ont eu lieu dans tout le Canada, et les membres du Conseil qui y ont participé en ont reconnu la valeur.

Autre mesure pour améliorer la communication interne : les Services nationaux de communication retravaillent les cours en la matière. De plus, la communication interne dans les divisions de la GRC, dans les ministères et dans les services de police font l'objet d'examen visant à dégager les pratiques exemplaires. Finalement, la stratégie nationale de communication (susmentionnée) comprendra une section sur la communication interne.

Le Conseil juge très important d'améliorer la communication interne, surtout celle au sujet de la réforme. Les gestionnaires de toute la Gendarmerie doivent reconnaître qu'une communication franche avec leurs employés est un élément non négligeable de leurs responsabilités.

7. Enjeux liés à l'organisation et à la réforme

Enjeux liés à l'organisation

Modèles de gestion

Le Conseil est d'avis qu'il faut considérer le fonctionnement, la structure organisationnelle et le modèle de gestion de la GRC comme des éléments à ajuster selon le contexte et les besoins de l'organisation. Or, le modèle de gestion compte moins que la culture organisationnelle : une culture faible ou inadéquate peut limiter l'efficacité de n'importe quelle organisation.

Le plan de transformation porte notamment sur les rôles et responsabilités de la Direction générale, par opposition à ceux des divisions et des régions. Selon le Groupe de travail, il faudrait doter la DG d'un mandat écrit et examiner la structure régionale de la GRC. Le travail sur ces deux questions – qui seront très importantes dans les phases futures de la transformation – a commencé, et des consultations sont prévues pour bientôt.

Il semblerait que l'État-major supérieur (EMS), plus haute instance chargée de conseiller le commissaire, ait besoin d'un meilleur soutien. La GRC a reçu les résultats d'un examen organisationnel sur la question; elle s'efforce de clarifier le rôle et d'améliorer le fonctionnement de l'EMS, notamment en dotant celui-ci d'un secrétariat permanent. Le Conseil a convenu que le secrétariat en question devra compter des civils aussi bien que des agents de la GRC.

Capacité de recherche

La GRC effectue des recherches sur des questions techniques et opérationnelles, sur la santé et le bien-être de ses employés, sur des questions stratégiques, etc. Une partie de cette recherche se fait à l'interne, mais le plus clair se fait en partenariat avec des universités, des chercheurs indépendants ou des organismes étrangers. Or, selon un examen récent, le plan ne définit pas – sauf pour la recherche « purement » scientifique – les liens entre la recherche et les besoins opérationnels et priorités. De plus, la coordination et la communication entre les différents projets de recherche ou entre les segments de l'organisation que ces projets risquent de toucher s'impose.

Le nouveau cadre de gouvernance pour la recherche et le programme de recherche stratégique (à venir) visent à régler ce problème. Nous les voyons comme un premier pas vers l'harmonisation de la recherche avec les priorités à court et à long terme de la GRC.

Le Conseil estime que le travail sur les questions organisationnelles progresse bien. La GRC devra tirer des leçons de l'expérience des ministères et autres grands organismes, mais les adapter à sa propre réalité. À titre d'avertissement, nous ajoutons que le changement organisationnel doit être mené rapidement, car il peut facilement s'enliser dans les études et les sondages.

Pour que la réforme garde son erre d'aller

Mesure et communication des résultats

Depuis ses débuts, le Conseil lutte contre l'idée fausse voulant que la réforme ne soit qu'un projet à court terme qui se terminera dans un an ou deux. La réforme n'est que le début d'un engagement à long terme de la GRC à s'auto évaluer et à s'améliorer continuellement. Nous insistons donc sur l'importance de soutenir l'élan du changement à long terme. Le commissaire partage entièrement notre point de vue, et nous citons avec plaisir l'Équipe de gestion du changement : « La transformation est un voyage, et non pas une destination ».

La mesure du progrès et la gestion du rendement sont essentiels au succès de toute stratégie de changement organisationnel. Comme nous l'avons souligné dans notre rapport provisoire, la GRC doit se doter d'indicateurs pour évaluer sa réforme, et pas seulement d'indicateurs quantitatifs. Elle devra rendre compte régulièrement de ces indicateurs à ses cadres supérieurs sur des tableaux de bord prospectifs.

L'État-major supérieur se tient au courant de la réforme, et il a passé plusieurs jours dernièrement à vérifier où en étaient les nombreuses initiatives menées dans le cadre du plan de transformation.

Les choses progressent bien pour ce qui est de mesurer les résultats de la réforme, de les communiquer et d'étudier les conséquences pour la haute direction, mais il y aura encore beaucoup à faire au cours de la prochaine année.

Surveillance et évaluation de la réforme

Il n'y a pas si longtemps, l'Équipe de gestion du changement a parlé au Conseil des initiatives en cours pour surveiller le processus de transformation, pour l'évaluer et pour produire des rapports à son sujet. Au moyen des six éléments de la Vision axée sur le changement, un cadre d'évaluation de la transformation définira les liens entre la réforme et les objectifs et priorités de la GRC. À l'appui de ce cadre futur, une analyse des écarts compare déjà l'état actuel à l'état visé pour chaque secteur de la GRC où des changements s'imposent. L'écart représente ce qu'il reste à accomplir; il constitue à la fois un indicateur de progrès et une donnée de base utile pour fixer ou revoir des priorités. De plus, au cours des prochains mois, il y aura des sondages auprès des employés pour savoir si la réforme atteint ses objectifs dans des secteurs comme le leadership.

Le Conseil est satisfait de voir se mettre en place un bon système de surveillance et d'évaluation de la réforme. L'utilité de ce système se prouvera d'elle même au cours des prochaines années.

Facteurs clés de réussite

En plus de prévoir les mécanismes susmentionnés pour surveiller et évaluer la réforme, le plan de transformation énonce huit « facteurs clés de réussite » qui résument très bien, selon nous, ce dont la réforme a besoin pour réussir :

1. Vision du changement convaincante dont l'orientation pratique est claire et l'application est mesurable;
2. Excellents champions à des postes clés et à tous les échelons de l'organisation;
3. Capacité organisationnelle et opérationnelle en matière de changement;
4. Vaste mobilisation des employés pour s'assurer qu'ils sont prêts au changement et qu'ils l'appuient d'une façon soutenue;
5. Stratégie de mise en œuvre claire et mesurable diffusée dans l'ensemble de l'organisation;
6. Attentes convenues par les principaux intervenants et gérées tout au long de la mise en œuvre;
7. Système de récompenses et de conséquences servant à favoriser et à appuyer des changements de comportement;
8. Communication ouverte, honnête et proactive à tous les niveaux conjuguée à des stratégies de mobilisation sur mesure.

Le Conseil trouve que les facteurs clés de réussite sont un ensemble très utile de critères englobants pour évaluer les progrès de la réforme, et il suggère aux cadres supérieurs de les revoir régulièrement.

Conclusion : avancement de la réforme

Dans le rapport provisoire publié il y a six mois, le Conseil de mise en œuvre de la réforme a exposé certaines attentes qui seront réalisées par la réforme. Nous avons dit que, si la réforme pose de nombreux défis importants, « certains [...] sont particulièrement pressants ou alors [...] leur portée est telle qu'il faut leur accorder la priorité ». Nous pouvons aujourd'hui dire que la GRC a beaucoup avancé dans la réalisation de presque toutes les attentes et faire le compte rendu suivant.

(Voir l'Annexe A pour lire le rapport d'étape sur les mesures prises par la GRC à la suite des recommandations du Groupe de travail et sur les éléments de la réforme définis par la GRC.)

Principaux éléments de la réforme

1. Statut, gouvernance et surveillance

Dans le rapport précédent, le premier secteur de préoccupation important qui, à notre avis, pouvait avoir de profondes répercussions à long terme sur la GRC était ce que nous avons appelé ici « le statut, la gouvernance et la surveillance ».

Nous avons fait ressortir deux recommandations clé du Groupe de travail : d'abord que la GRC soit clairement définie comme un employeur distinct par rapport aux ministères et organismes gouvernementaux ordinaires et ensuite, que la gouvernance et la responsabilisation de la GRC soient renforcées par la création d'un conseil de gestion.

Nous avons affirmé que chacune des deux recommandations devrait déboucher dans l'immédiat sur une proposition renfermant des mesures recommandées, appuyée par la haute direction de la GRC et présentée au ministre. Nous maintenons qu'il importe d'aller de l'avant avec cette tâche sans tarder.

La définition des propositions est toujours en cours, mais elle avance très bien. Les questions et les mesures possibles sont clarifiées dans des discussions suivies au sein de la GRC, avec Sécurité publique Canada et avec des organismes centraux. Les membres du Conseil ont participé très activement aux discussions avec le commissaire, les autres cadres supérieurs et l'Équipe de gestion du changement. De plus, les consultations avec les partenaires contractuels nous ont fourni des indications essentielles sur leurs préoccupations relativement à cet élément de la réforme à la GRC.

Dans le rapport provisoire, nous avons également fait ressortir une troisième recommandation du Groupe de travail, à savoir créer une commission indépendante d'examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC. Nous avons indiqué que cette initiative relève de Sécurité publique Canada et nous avons recommandé que la GRC soit consultée sur les solutions possibles, y compris une stratégie législative.

Les fonctionnaires de Sécurité publique Canada ont tenu des consultations approfondies avec la GRC et les membres du Conseil, et celles-ci se poursuivent. Les discussions ne portent pas encore sur la stratégie législative, mais à d'autres égards, le rôle de la GRC dans cette initiative suit la marche que nous avons proposée. Nous remarquons que Sécurité publique Canada a aussi organisé d'importantes consultations avec les provinces et territoires sur le sujet.

Le Conseil estime que le travail accompli sur le statut, la gouvernance et la surveillance de la GRC a beaucoup avancé. Les objectifs précis que nous avons proposés n'ont pas encore été pleinement réalisés. Néanmoins, les consultations, l'analyse et les discussions nécessaires ont progressé de manière importante, et c'est ce qui importe davantage. Par conséquent, nous croyons qu'il sera bientôt possible d'offrir au ministre un avis éclairé.

2. Initiatives en matière de leadership

L'importance d'une nouvelle conception du leadership à tous les niveaux de la GRC apparaissait dès le départ, et les membres du Conseil ont suivi très attentivement l'avancement des initiatives en matière de leadership de la GRC. Nous avons établi un indicateur de base pour mesurer l'avancement du développement du leadership, à savoir l'ouverture opérationnelle des centres de rendement en matière de leadership prévus.

L'initiative est sur la bonne voie. Le centre national du rendement et les cinq centres régionaux seront pleinement fonctionnels au début de l'exercice 2009-2010. D'autres volets des nouveaux programmes en matière de leadership ont bien avancé, et certains sont déjà à l'essai depuis une bonne partie de l'année 2008.

Les membres du Conseil concluent que les initiatives en matière de leadership de la GRC avancent bien. Nous estimons aussi que la haute direction de la GRC a respecté son engagement de faire preuve d'un leadership solide dans le processus de réforme. Ce faisant, elle contribue à réaliser de véritables changements culturels à la GRC.

3. Ressources humaines

La gestion et le développement des ressources humaines représentent une grosse partie des initiatives liées à la réforme à la GRC. La réussite dans le domaine des ressources humaines est impérative. Elle aura des répercussions directes tant sur le fonctionnement de la GRC comme force policière efficace que sur la vie de tous ses employés et de leur famille.

Dans le rapport provisoire, nous avons indiqué que « la fonction des ressources humaines de la GRC appelle une réforme et un renforcement complets, et pas seulement certaines améliorations discrètes ». Au cours des quelques mois passés, la GRC a conjugué ses efforts pour aller de l'avant de façon coordonnée avec une formule complète de gestion et de développement des ressources humaines. La nomination d'un sous commissaire comme dirigeant principal des Ressources humaines montre l'importance accordée à cette initiative.

Le Conseil est impressionné par l'avancement du renouvellement du programme de ressources humaines et des nombreuses initiatives particulières en matière de ressources humaines. Un certain nombre d'étapes importantes ont déjà été franchies, et nous prévoyons que les travaux progresseront concrètement dans les mois à venir.

S'il reste encore beaucoup à faire, le travail dans son ensemble a été entrepris dans la bonne direction et il avance avec mesure. Des défis qui seront difficiles à relever demeurent pour des questions telles que les mesures disciplinaires, les promotions, les griefs, les catégories d'employés civils, le mieux être des employés et d'autres questions liées au milieu de travail. Ces questions pourraient facilement perdre du terrain si d'importants efforts n'étaient pas déployés. La résolution de celles-ci revêtira une importance toute particulière si l'on veut assurer la mobilisation des employés de la GRC à l'égard du processus de réforme.

Nous croyons qu'une question de ressources humaines requiert une attention plus marquée, à savoir parvenir à l'excellence fonctionnelle dans l'organisation en recrutant, en perfectionnant et en conservant les employés dotés des compétences spécialisées et diverses qui sont nécessaires dans une GRC renouvelée s'efforçant de devenir un leader mondial dans le domaine des services de police. Le défi se pose tant pour le personnel policier de la GRC que pour le personnel civil qui l'appuie.

De plus, nous croyons aussi qu'il est important d'établir sans tarder un plan stratégique de ressources humaines qui sera étroitement lié au processus de planification des activités de la GRC.

Le Conseil estime que le travail accompli relativement à la gestion et au développement des ressources humaines avance bien, mais qu'il en est encore à un stade relativement précoce. La prochaine année sera déterminante pour la mise en œuvre de la réforme dans le domaine des ressources humaines et pour l'appui que cela apportera à tous les autres éléments de la réforme.

4. Planification, charge de travail et capacité

Dans le rapport provisoire, nous avons proposé comme jalon important la réalisation d'une analyse exhaustive fondée sur des preuves de l'état de la charge de travail et de la capacité. Pour compléter cette analyse, nous avons aussi recommandé la mise en œuvre d'une vaste stratégie générale de ressources humaines pour faire en sorte que tous les secteurs de la Gendarmerie soient dotés des bons employés afin que celle-ci puisse relever les défis liés à la prestation de services de police de toute première classe.

Depuis, nous sommes de plus en plus impressionnés par le caractère sophistiqué des systèmes de planification et des outils de rapport dont dispose la GRC. Parmi ceux-ci, on compte les systèmes de planification stratégique et de planification des activités à l'échelle régionale et à l'échelle nationale ainsi que les plans de rendement annuel à l'échelle des détachements. La planification des ressources humaines est en voie d'être renforcée, comme nous l'avons indiqué précédemment, et le tableau de bord prospectif est une méthode avant gardiste qui fait en sorte que la direction se tient informée.

Néanmoins, ces moyens perfectionnés ne sont pas utilisés au maximum. Les résultats des systèmes de planification ne sont pas regroupés sous la forme d'un avis exhaustif à la direction comme nous l'espérons, et les cadres supérieurs n'exigent pas encore les rapports réguliers dont ils ont besoins pour régler les problèmes cruciaux de mise en rapport de la charge de travail avec la capacité.

Les membres du Conseil concluent que la mise en œuvre des systèmes de planification a bien progressé dans le domaine des activités et des ressources humaines, mais qu'elle n'a pas avancé autant que nous l'aurions souhaité dans le domaine de la gestion stratégique. Vu que les systèmes sont déjà là, les travaux pourront avancer au cours des quelques prochains mois.

5. Services de police à contrat

Les consultations que nous avons eues au cours des quelques derniers mois avec la GRC ainsi que les partenaires provinciaux et territoriaux nous ont convaincus plus que jamais de l'importance de mécanismes de coopération et de consultation améliorés avec les partenaires contractuels en ce qui concerne les priorités en matière de services de police et la réforme à la GRC.

Les travaux avancent de façon régulière. Les partenaires contractuels des gouvernements provinciaux et territoriaux sont de plus en plus mis à contribution dans la prise de décisions sur les services de police qui revêtent une importance capitale pour eux. Aussi, de nouveaux mécanismes de mobilisation sont en voie d'être adoptés.

D'autres consultations s'imposent pour faire en sorte que les propositions de réforme qui concernent le statut, la gouvernance et la surveillance de la GRC tiennent pleinement compte des intérêts et des préoccupations des partenaires contractuels.

Les membres du Conseil considèrent qu'il y a eu beaucoup d'avancement en ce qui concerne la participation des partenaires contractuels aux services de police à contrat ainsi qu'aux décisions de la GRC qui les touchent directement. Cependant, il est possible de faire beaucoup plus pour développer le lien et les mécanismes de consultation qui l'appuient.

Pour agir efficacement en tant que représentants de la GRC dans la prestation des services de police à contrat, les commandants divisionnaires doivent établir des rapports hiérarchiques clairs et sans équivoque tant avec les régions qu'avec la Direction générale.

6. Communication

Le Conseil a depuis le début la ferme conviction que la GRC doit améliorer considérablement la communication à l'interne comme à l'externe, notamment en ce qui concerne le processus de réforme. Nous avons constaté, ces derniers mois, que la GRC est à jeter les bases d'une fonction plus solide en matière de communication. Nous sommes très encouragés par les orientations qui sont adoptées et nous nous attendons à voir des résultats concrets sous peu.

Nous avons aussi suggéré que l'efficacité de la réforme soit mesurée d'après le degré de participation des employés de la GRC, c'est à dire en fonction d'une forte participation des employés aux séances de discussion ouverte et aux autres

tribunes ainsi que d'une participation efficace au niveau des divisions. Tout ce que nous avons vu et entendu permet de penser que les efforts déployés par la GRC pour informer les employés et les faire participer à la réforme portent des fruits. Toutefois, nous pourrions vraiment évaluer la participation des employés lorsque d'autres aspects de la réforme seront mis en œuvre.

Le Conseil estime que la GRC est en bonne voie d'améliorer ses fonctions de communication externe et interne, mais qu'elle a beaucoup de travail à faire pour venir à bout d'une culture qui cherche à contrôler l'information plutôt qu'à la transmettre. Une démarche stratégique axée sur la communication ouverte est nécessaire pour stimuler la confiance du public dans la GRC, et il faut que les bonnes nouvelles concernant la GRC soient communiquées plus souvent et plus efficacement, surtout à l'échelle nationale.

Une attention doit également être portée à la communication interne. En particulier, la GRC a très bien réussi à transmettre aux employés son message initial concernant le processus de réforme, mais ce n'est que le début d'un défi à long terme. La communication des messages relatifs à la réforme doit être intégrée à une stratégie de communication interne soutenue et plus générale.

7. Enjeux liés à l'organisation et à la réforme

La GRC étudie actuellement un certain nombre d'enjeux liés à l'organisation. Bien qu'ils soient très importants, ces enjeux ne sont pas, à notre avis, aussi importants pour la réforme que certains des enjeux abordés précédemment.

En revanche, le Conseil estime que la réforme à la GRC doit devenir un état permanent et que l'élan du changement doit être soutenu à long terme. Cela ne sera possible que si la haute direction manifeste un intérêt et une volonté qu'elle compte maintenir.

Comme nous l'avons proposé dans notre rapport précédent, il est essentiel que des mesures de réussite adaptées visant les initiatives les plus importantes fassent l'objet de rapports périodiques à l'Équipe de gestion supérieure. Les outils requis pour y arriver sont déjà prévus dans le plan de transformation, y compris les systèmes élaborés par l'Équipe de gestion du changement pour suivre l'état d'avancement des initiatives ainsi que le tableau de bord prospectif de la GRC, qui fournit les moyens nécessaires pour présenter des comptes rendus à la haute direction.

Le plan de transformation a été créé afin de donner un aperçu de la réforme à la GRC et d'établir les orientations à adopter pour réaliser la Vision axée sur le changement. Dans notre rapport provisoire, nous avons recommandé qu'un plan à jour soit établi en fonction d'une consultation adéquate. Nous nous attendons à ce que cela se fasse au cours des prochains mois.

La nécessité de consulter les employés et les partenaires contractuels aux fins de l'élaboration d'un plan préliminaire de transformation a retardé l'établissement d'un plan définitif, mais a permis de fournir une base plus solide pour le plan. Nous nous attendons à ce qu'un plan de transformation mis à jour régulièrement soit présenté en même temps que d'autres documents concernant la réforme.

L'évolution globale de la réforme

Il y a six mois, nous avons conclu notre rapport provisoire de la façon suivante :

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

Cette évaluation de l'évolution de la réforme à la GRC est toujours valable aujourd'hui. Toutes les personnes intéressées – et sans aucun doute les membres du Conseil – comprennent mieux les défis auxquels la GRC est confrontée ainsi que l'ampleur et la complexité de la réforme. Cependant, les membres du Conseil croient que la Gendarmerie a la capacité d'apporter les changements requis à sa gestion et à sa culture, et sont convaincus que les dirigeants sont prêts à prendre les mesures qui s'imposent pour mener la tâche à bien.

Les difficultés qui assaillent la GRC sont réelles et considérables. En ce moment, la Gendarmerie ne dispose pas des ressources dont elle a besoin pour tenir ses engagements actuels et futurs en matière de services de police; il faudra du temps pour développer les changements nécessaires pour renforcer la gestion des ressources humaines, les systèmes de planification et de prise de décision ainsi que la capacité de la Gendarmerie, et leur mise en œuvre nécessitera de nouvelles ressources. Les efforts se poursuivent pour garantir la participation entière des employés, qui ne peut être considérée comme allant de soi. Et même si le processus de réforme avance, les médias nous rappellent chaque jour les nouveaux secteurs où la GRC doit répondre aux attentes des gens qu'elle sert.

La GRC est l'une des plus grandes institutions du Canada. Peu d'organisations ont un passé aussi brillant et remarquable au service d'une nation. La tunique rouge est l'uniforme le plus reconnu et le plus admiré au monde; chaque jour, de jeunes hommes et de jeunes femmes font preuve de courage et de détermination, et s'engagent à porter l'uniforme. Cependant, un brillant passé ne peut remplacer l'importance de répondre aux besoins en évolution de la société canadienne. Pour poursuivre sa vocation axée sur le service, la GRC doit devenir une institution moderne et souple, plus ouverte et plus responsable devant les Canadiens. Il s'agit là de l'objectif fondamental de la réforme à la GRC.

Le plus grand risque lié à la réforme est probablement le fait qu'elle puisse être une initiative à court terme. Les employés doivent bien comprendre qu'il n'existe pas de solution miracle et que le véritable changement incombe à tous les membres de l'organisation. La GRC a entrepris une démarche permanente visant le perfectionnement et le renouvellement. La Vision axée sur le changement établit l'orientation générale de la GRC, soit « 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 sommes persuadés que, grâce à la détermination de la Gendarmerie et au soutien nécessaire du gouvernement, cette vision peut être réalisée.

Annexe A : Projets menés dans le cadre du plan de transformation

Partie 1 : Appliquer les recommandations du Groupe de travail

Le tableau ci dessous résume, parmi les projets entrepris dans le cadre du plan de transformation de la GRC, ceux qui portent directement sur les recommandations que le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel a faites en 2007.

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<p>Recommandation 1 — Conversion de la GRC en une entité distincte</p> <p>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.</p>	<p>La GRC disposera de toutes les ressources humaines et financières nécessaires, et elle aura les pleins pouvoirs pour les gérer; elle pourra donc servir la population canadienne de façon efficiente et efficace.</p>	<p>Le travail de la première phase s’achève. Aidée du Conseil de mise en œuvre de la réforme, la GRC rédige des options qu’elle soumettra au gouvernement. Ces options comprendront des propositions de modifications à la <i>Loi sur la GRC</i> ainsi qu’à d’autres lois connexes.</p>
<p>Recommandation 2 — Conseil de gestion</p> <p>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.</p>	<p>Un organe chargé de surveiller la gestion et l’administration de la GRC, et de donner des conseils au commissaire et au ministre.</p>	<p>Le travail de la première phase s’achève. Aidée du Conseil de mise en œuvre de la réforme, la GRC rédige des options qu’elle soumettra au gouvernement. Ces options comprendront des propositions de modifications à la <i>Loi sur la GRC</i> ainsi qu’à d’autres lois connexes.</p>
<p>Recommandation 3 — Création d’une Commission indépendante d’examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC</p> <p>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 possible après l’adoption de la législation et entreprendre ses activités dès lors.</p>	<p>Un régime moderne de surveillance des activités qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • soit empreint de la transparence et de la responsabilité que le public demande de plus en plus; • soit accessible et ouvert au public; • encourage les enquêtes indépendantes dans les cas d’intérêt public, par exemple dans ceux où il y a des morts ou des personnes grièvement blessées; • soit harmonisé avec les régimes provinciaux d’examen des plaintes et de surveillance; • renforce la confiance du public envers la police; • ne gêne pas indûment le travail de la police. 	<p>C’est à Sécurité publique Canada qu’il appartient de mener à bien les initiatives dans ces domaines. Le Ministère continue de consulter la GRC et le Conseil de mise en œuvre de la réforme.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<p>Recommandation 4 — Capacité de respecter ses engagements</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un corps de police avant gardiste capable d’assurer un service de qualité à la population canadienne grâce à un effectif motivé, compétent et assez nombreux. • Des charges de travail réalistes, des ressources suffisantes et un travail organisé par ordre de priorité. • Les bonnes personnes aux bons postes avec les bons outils et les bonnes compétences au bon moment, pour atteindre les buts et les objectifs de l’organisation. • Une gestion efficace des attentes des clients et autres intervenants. 	<p>Il y a beaucoup d’initiatives en cours pour améliorer la planification et l’efficacité des opérations (projets pilotes dans toutes les régions, modèle pour les ressources policières, etc.). L’évaluation des coûts se poursuit. De nouveaux modèles de prestation des services (agents communautaires, agents de sécurité communautaire, préposés aux programmes communautaires) sont à l’essai à différents endroits.</p>
<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>Un personnel assez nombreux dans les régions nordiques et éloignées pour assurer un service de qualité, ce qui passe nécessairement par des logements adéquats et par des incitatifs, pécuniaires ou autres (affectations préférentielles, prestations de retraite, promotions, études, etc.).</p>	<p>Actuellement, la GRC étudie la question du logement dans les régions rurales et éloignées, et elle sonde ses employés pour y voir plus clair quant à la mobilité du personnel et aux affectations dans ces régions. Ensuite, elle pourra se réorienter en matière d’indemnités et d’autres incitatifs.</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>Mesures pour empêcher que la Gendarmerie ne s’engage à offrir de nouveaux services ou à modifier des services existants sans être certaine que la mobilisation du personnel et du matériel nécessaires ne l’empêchera pas de s’acquitter de ses responsabilités. En outre, il faudra toujours que l’introduction de nouveaux services ou la modification de services existants s’accompagne d’un ajustement des autres services.</p>	<p>Il existe beaucoup de nouveaux processus pour que jamais la GRC n’accepte de nouvelles responsabilités sans un examen approfondi des demandes ou des propositions en ce sens par les cadres supérieurs. D’autres mesures sont prévues pour améliorer l’élaboration des politiques et l’évaluation dans toute la Gendarmerie.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<p>Recommandation 7 — Étude touchant l'efficacité</p> <p>La GRC devrait immédiatement entreprendre une étude sur l'efficacité 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 la plus productive possible.</p>	<p>Les employés devraient utiliser leur formation et leur expérience de la façon la plus productive possible.</p> <p>N.B. : L'application de cette recommandation passe par celle des recommandations 25 (catégorisation des postes de membres réguliers) et 4 (capacité de respecter ses engagements).</p>	<p>Les nouveaux critères et outils d'évaluation des processus organisationnels d'approbation garantiront une utilisation productive des ressources. Plusieurs projets pilotes en cours portent sur une entrée de données plus efficace au moyen des nouvelles technologies. La DG a entrepris de réduire sa bureaucratie, c'est-à-dire d'éliminer les règles, rapports et processus d'approbation inutiles qui nuisent à l'efficacité.</p>
<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>Un soutien administratif adéquat, efficace et efficace en matière de systèmes, de technologies et de ressources pour que les membres puissent se consacrer davantage aux activités policières essentielles.</p>	<p>En collaboration avec leurs partenaires provinciaux et territoriaux, les divisions travaillent en vue d'offrir un meilleur soutien administratif aux agents de la GRC et de faciliter de ce fait les activités policières essentielles, comme les enquêtes. Un examen national du soutien de bureau dans les détachements est en cours.</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 GRC s'attaquera à la question des charges de travail et rémunérera équitablement ses employés pour les heures travaillées en dehors ou en sus des heures de travail habituelles.</p>	<p>Un groupe de travail interne étudiant les enjeux et les politiques existantes a fait un rapport sur la question des horaires, et il poursuit ses consultations avec les employés et gestionnaires. Les cadres supérieurs passent en revue les politiques de rémunération, et ils en discuteront avec des représentants du Conseil du Trésor.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<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>Chaque nouveau membre effectuera ses six mois de formation pratique, encadré par un moniteur de formation pratique qualifié.</p>	<p>Pour que chaque nouveau membre en formation pratique ait son moniteur qualifié, il faudra notamment augmenter l'indemnité des moniteurs de formation pratique, et recruter 1 000 nouveaux moniteurs. La révision des politiques et de la formation en la matière de même qu'une évaluation du programme de formation pratique sont en cours.</p>
<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>Disponibilité de toutes les ressources nécessaires pour appliquer la politique sur les renforts.</p>	<p>Publiée en 2008, la politique sur les renforts a mené à l'adoption d'une stratégie de renforts fondée sur les risques. Nous travaillons avec nos partenaires contractuels pour garantir la disponibilité des ressources nécessaires à son application continue. Dans une perspective à plus long terme, nous étudions aussi les implications de cette politique, par exemple les questions d'hébergement et de transport.</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 doit devenir un chef de file dans la protection de la santé et du bien être de ses employés et de leur famille, ce qui passe par des programmes, des services, de la sensibilisation, de la formation et des communications efficaces et efficaces.</p>	<p>La GRC a adopté des principes de bien être, et elle travaille à sa stratégie de bien être, qui devrait être prête en juin 2009. Les initiatives se multiplient : programmes de soutien, ateliers familiaux, consultations avec des psychologues, etc. L'idée centrale est de mieux protéger la santé mentale des employés de la GRC.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<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 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.</p>	<p>Les employés souffrant d'une incapacité recevront toute l'aide nécessaire pour réintégrer leurs fonctions ou pour se trouver un autre emploi.</p>	<p>Un groupe de travail élabore en ce moment un programme complet pour répondre aux besoins des employés souffrant d'une incapacité et pour aider ces derniers à retourner au travail, le tout en tenant compte des exigences particulières de la GRC. Les plans prévoient pour 2009 la mise en œuvre du programme.</p>
<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>	<ul style="list-style-type: none"> • Des efforts sérieux pour implanter des normes et des pratiques éthiques, notamment au moyen de l'apprentissage et du perfectionnement. • La GRC aura, à l'interne comme à l'externe, la réputation d'être un organisme éthique. 	<p>Le Bureau du conseiller en matière d'éthique définit un modèle de gestion éthique, qui servira pour les promotions. Des travaux sont également en cours en vue d'intégrer les valeurs et l'éthique à la planification des activités (p. ex. création d'un cadre éthique pour les événements majeurs). Deux régions ont été dotées d'un conseiller en matière d'éthique à titre expérimental. Le Bureau s'efforce de créer ou de modifier des politiques selon les tendances systémiques qu'il dégage en étudiant les problèmes qui lui sont soumis.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<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>	<ul style="list-style-type: none"> • Des efforts sérieux pour implanter des normes et des pratiques éthiques, notamment au moyen de l'apprentissage et du perfectionnement. • La GRC devrait avoir, à l'interne comme à l'externe, la réputation d'être un organisme éthique. 	<p>Le Bureau du conseiller en matière d'éthique passe en revue le matériel didactique sur l'éthique employé dans les cours pour les recrues, gestionnaires, superviseurs et officiers. Il crée aussi du nouveau matériel, en plus de donner à différents services (gestion des sources humaines, renseignements criminels, protection des sources et des témoins, etc.) des cours de sensibilisation à l'éthique qui leur sont adaptés.</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>	<ul style="list-style-type: none"> • Un régime disciplinaire efficace et transparent fondé sur le principe de l'organisation apprenante. • Problèmes disciplinaires qui se règlent rapidement et au niveau hiérarchique le plus bas possible – recours au comité d'arbitrage uniquement dans les cas qui nécessitent les mesures les plus graves (démission ou congédiement). • Superviseurs et officiers hiérarchiques qui comprennent clairement le régime disciplinaire et leurs pouvoirs en vertu de ce régime. 	<p>L'étude des recommandations antérieures sur les façons d'améliorer le régime disciplinaire a donné lieu à un examen complet de plusieurs politiques, pratiques et systèmes. L'objectif est de simplifier le régime disciplinaire, de le rendre moins accusatoire et de le rendre plus rapide, efficace et efficace. Pendant la phase de mise en œuvre en 2009, il faudra entre autres proposer des modifications à la <i>Loi sur la GRC</i> et au Règlement de la GRC. Le nouveau régime disciplinaire relèvera d'un organisme disciplinaire central (voir la recommandation no 17).</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>	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure gestion du programme, meilleure assurance de la qualité et suivi rigoureux des dossiers disciplinaires. • Coordination efficace et gestion efficiente du régime disciplinaire de la GRC. • Cohérence dans les politiques, dans les protocoles et dans la communication en matière de discipline. 	<p>La distribution des dossiers disciplinaires officiels gagnera en efficacité grâce à la toute nouvelle Direction de la discipline, qui a maintenant tout son personnel. Les gestionnaires des régions pourront faire appel à des arbitres disciplinaires qui les aideront à prendre les mesures requises en réduisant au minimum le recours à des instances supérieures et en misant, autant que possible, sur la réhabilitation. Créée en mars 2008, la Direction des services d'arbitrage est responsable de l'intégration, de la planification et de la reddition de comptes.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<p>Recommandation 18 — Éliminer les arriérés</p> <p>La GRC devrait éliminer les graves arriérés que connaît actuellement le régime disciplinaire.</p>	<p>Un traitement rapide des dossiers disciplinaires et l'élimination, autant que possible, des arriérés.</p>	<p>Un examen a mis au jour des cas en retard pourtant faciles à régler, et les mesures qui s'imposaient ont été prises. À présent, le dépistage des arriérés se fait régulièrement. On s'attaque aux facteurs de retard, et l'arriéré a beaucoup diminué depuis un an.</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>Résolution rapide et sans caractère officiel des problèmes disciplinaires, au niveau hiérarchique le plus bas possible.</p>	<p>Favoriser le règlement rapide et sans caractère officiel des problèmes disciplinaires, au niveau hiérarchique le plus bas possible (en commençant par le superviseur immédiat), est un objectif central de la réforme de la discipline à la GRC. La formation qui donnera aux personnes concernées les compétences requises (techniques d'arbitrage, etc.) est en cours de conception.</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>Établissement de normes adéquates sur les délais à respecter pour les enquêtes disciplinaires.</p>	<p>La réforme des processus disciplinaires comprendra l'établissement de normes exigeant la conclusion rapide des enquêtes disciplinaires. Le délai actuel est d'un an; pas question de l'allonger.</p>
<p>Recommandation 21 — Processus internes</p> <p>Au moment d'apporter des modifications à la <i>Loi sur la GRC</i> 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>Modifications à la <i>Loi sur la GRC</i>.</p>	<p>Modification des dispositions de la <i>Loi sur la GRC</i> sur la discipline, notamment en fonction des résultats de l'examen du processus de grief.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<p>Recommandation 22 — Divulcation 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 répondre aux objectifs de la Loi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un régime crédible et sûr pour les divulgations en milieu de travail à la GRC. • Des employés qui feront des divulgations lorsqu'ils sentiront la chose nécessaire, sans craindre de représailles. • Harmonisation de la <i>Loi sur la GRC</i> avec l'esprit de la LPFDAR. • Code de déontologie s'appliquant à tous les employés de la GRC, conformément au paragraphe 6(1) de la LPFDAR. • Des mécanismes garantissant la protection contre les représailles et des mesures de redressement claires et efficaces. 	<p>Il existe des mécanismes internes indépendants pour traiter les divulgations d'actes répréhensibles graves et les plaintes pour représailles; la création de nouvelles politiques en la matière se poursuit, de même que la communication et la formation. Les liens entre la LPFDAR et la <i>Loi sur la GRC</i> sont à l'étude; il s'agit de déterminer s'ils sont efficaces pour toutes les catégories d'employés. Les consultations à l'interne sur l'ébauche de l'énoncé des valeurs et des engagements du secteur public ont débuté.</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>Des attributions adéquates pour les représentants des relations fonctionnelles.</p>	<p>À l'étude.</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>De bonnes occasions pour les sous-officiers d'apporter leur contribution.</p>	<p>Le sergent-major du corps, sous-officier le plus haut gradé de la GRC, fait maintenant partie de l'État-major supérieur. De plus, les divisions travaillent à favoriser autant que possible la participation de tous les sous-officiers.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<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>Affectation de membres réguliers uniquement aux postes pour lesquels la formation et l'expérience d'un agent de la paix est indiscutablement nécessaire, sauf avis contraire du commissaire ou de ses représentants (p. ex. pour les affectations à des fins de perfectionnement).</p>	<p>La nouvelle version du guide de recatégorisation des postes de membres réguliers entrera en vigueur à l'été 2009. C'est sur elle que se fondera l'examen des postes de membres réguliers comportant des tâches administratives.</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>Rationalisation des catégories d'employés.</p>	<p>Le dirigeant principal des Ressources humaines étudie cette question complexe, après quoi il fera des recommandations à l'État-major supérieur.</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>Recours adéquat aux employés civils temporaires, règlement des cas existants d'ECT à long terme.</p>	<p>La catégorie des employés civils temporaires (qui comprend les employés « selon les besoins » (SB)) est en cours de révision. Les cas d'employés qui occupent un poste de ce genre depuis plus de trois ans seront étudiés un par un.</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>Existence d'un poste de commandant de la Direction générale.</p>	<p>Ce poste a été créé en 2008.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<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 rejoindre la Gendarmerie à titre de recrue.</p>	<p>Recrutement d'un effectif durable, efficace et varié qui répondra aux besoins de la GRC, qui permettra à celle-ci d'agir rapidement et qui contribuera à la sécurité des foyers et des collectivités du Canada.</p>	<p>Quelques éléments qui amélioreront et simplifieront le processus de recrutement : demandes d'emploi en ligne, service de téléphonie sans frais, recruteurs qui communiquent avec les candidats tous les 30 jours, meilleur système de traitement et personnel mieux formé. La formule du recrutement en bloc (à l'essai) réduira à quatre mois la période moyenne entre la demande d'emploi et la sélection. Les résultats du projet pilote serviront à reconcevoir le système. D'autres mesures pour améliorer le recrutement sont prévues en 2009.</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>Indemnités pour les cadets.</p>	<p>Les cadets ont droit à des indemnités depuis 2008.</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>Recrutement d'un effectif durable, efficace et varié; méthodes flexibles facilitant l'embauche d'agents de la paix expérimentés.</p>	<p>Des mesures ont été prises pour simplifier le recrutement latéral. Dans ses stratégies de recrutement et de perfectionnement, la GRC accorde une plus grande importance qu'avant aux études postsecondaires.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<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>Existence à la GRC d'un programme efficace de développement des qualités de chef.</p>	<p>À l'appui de l'initiative Réserve de talents en leadership seront créés en 2009 six centres du rendement, soit un national et cinq régionaux. L'initiative des programmes nationaux d'apprentissage a lancé les programmes de perfectionnement des gestionnaires et des superviseurs en 2008, et elle lancera aussi un programme d'orientation des employés vers 2010. Un plan du continuum de développement des qualités de chef et un guide pour les gestionnaires qui jouent un rôle dans la planification de la relève seront bientôt publiés pour faciliter la planification de carrière et la planification de la relève. La planification automatisée de la relève est également à l'étude.</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 des techniques policières modernes.</p>	<p>Une bonne capacité de recherche, harmonisée avec les priorités stratégiques et opérationnelles de la GRC.</p>	<p>Le cadre de gouvernance pour la recherche est prêt, et il entrera en vigueur en 2009 ou en 2010. Il y aura un examen des activités de recherche de la GRC, et un programme triennal ou quinquennal de recherche stratégique. Auront aussi lieu en 2009-2010 beaucoup d'autres activités, dont une conférence sur la recherche policière appliquée.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<p>Recommandation 34 — Compétence en leadership 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>	<ul style="list-style-type: none"> • Création et utilisation de profils de compétences fonctionnelles. • Quelques principes directeurs : temps passé au poste et au niveau hiérarchique actuel, profil linguistique, étendue de l'expérience, études requises et mobilité, ce qui comprend le temps passé au poste. 	<p>Ajout de nouvelles compétences fonctionnelles aux profils de compétences pour les postes supérieurs, afin que ces profils tiennent compte des principes de gestion modernes et des responsabilités actuelles de la police. En outre, les exigences en matière de valeurs et d'éthique que devront respecter les cadres supérieurs sont en cours de révision.</p>
<p>Recommandation 35 — Évaluations du rendement 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>Évaluation annuelle de tous les employés de la GRC, notamment pour faciliter les décisions en matière de perfectionnement et de promotion.</p>	<p>En décembre 2008 est entrée en vigueur une nouvelle politique rendant obligatoire l'évaluation annuelle du rendement de chaque employé. L'évaluation devra mentionner la formation et de perfectionnement dont l'employé a besoin, et fonder explicitement sur le rendement toute recommandation de promotion. Des discussions sont en cours pour empêcher que ces exigences ne nuisent aux opérations.</p>
<p>Recommandation 36 — Responsabilisation à l'égard de la réalisation des évaluations du rendement 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>Un cadre solide qui obligera les gestionnaires à faire, avec exactitude et en temps utile, les évaluations de rendement qui relèvent d'eux.</p>	<p>Désormais, l'évaluation annuelle d'un gestionnaire mentionne si ce dernier a évalué ou non le rendement de ses subordonnés.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<p>Recommandation 37 — Remanier le système de promotion 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 en toute transparence.</p>	<p>Un système de promotion adéquat et efficace.</p>	<p>Le plan d'action est en cours de création.</p>
<p>Recommandation 38 — Échec ou réussite aux examens 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>Des examens fondés sur une formule échec ou réussite, et des promotions accordées au regard d'une gamme plus vaste de réalisations et de capacités.</p>	<p>Ce changement a eu lieu en avril 2008.</p>
<p>Recommandation 39 — Plan à l'égard des affaires publiques 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>Il faudra que la GRC communique efficacement à l'interne comme à l'externe et qu'elle informe adéquatement tous les intervenants, en se fondant sur une stratégie de communication complète.</p>	<p>En novembre 2008, une directrice exécutive des Affaires publiques a été nommée pour développer les fonctions liées aux affaires publiques. Les Services nationaux de communication sont à la recherche de fonds pour développer leur capacité. Finalement, l'ébauche du cadre stratégique de communication sera retravaillée selon les résultats de consultations à la DG et dans les régions.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<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>Des employés bien informés qui se sentent dans le coup et des gestionnaires qui reconnaissent l'importance de communiquer avec leurs employés.</p>	<p>Les Services nationaux de communication (SNC) et Apprentissage et perfectionnement travaillent à faire en sorte que les cours traitent davantage de la communication interne. De plus, les SNC répertorient les pratiques exemplaires en communication interne des divisions de la GRC, des services de police, des ministères et d'autres organismes. L'ébauche du cadre stratégique de communication (qui comprend une section sur les communications internes) sera retravaillée selon les résultats de consultation à la DG et dans les régions.</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>Il faudra que les pouvoirs décisionnels pertinents soient délégués au niveau hiérarchique le plus bas possible.</p>	<p>Les commandants des divisions à contrat ont dégagé les rôles, responsabilités et pouvoirs nécessaires à des approbations efficaces et opportunes dans le cadre des opérations. Les lacunes qu'ils ont repérées feront l'objet de recommandations en 2009. Des processus améliorés de consultation et de communication seront implantés dans les prochains mois.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<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>Un système où les décisions tiendront compte des besoins et priorités des partenaires contractuels, surtout dans les domaines qui touchent particulièrement ces derniers (priorités de la police locale, nomination des gestionnaires et employés dans les collectivités, etc.).</p>	<p>Des principes de participation ont été définis avec les partenaires contractuels, ce qui a permis de renforcer le processus de consultation. Le travail à cet égard se poursuit. Les réunions du Comité consultatif des contrats et du comité des sous ministres sur la police contractuelle sont propices au dialogue. Il existe depuis peu une équipe de négociation des contrats, à laquelle participent tant la GRC que la Sécurité Publique du Canada</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>Un programme de police fédérale assez flexible pour permettre des opérations efficaces, et où l'emploi des ressources s'accompagne d'une obligation de rendre des comptes.</p>	<p>Un cadre de responsabilisation unique englobant tous les aspects de la police fédérale a été adopté; il servira de base à l'examen des problèmes de la police fédérale, qui doit avoir lieu en 2009.</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>Un mandat écrit pour la Direction générale.</p>	<p>Une étude des rôles et responsabilités respectifs de la Direction générale et des régions dans différentes organisations de grande taille a été réalisée. Elle servira lors de consultations entre des représentants de la DG, des divisions et des régions qui doivent mener à l'élaboration du mandat écrit.</p>

Recommandation	Résultat visé	État de la situation en mars 2009
<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>Conseils à l'État-major supérieur sur la structure régionale.</p>	<p>L'étude susmentionnée servira de point de départ aux consultations, qui mèneront elles mêmes aux conseils pour l'État-major supérieur.</p>
<p>Recommandation 46 — Secrétariat</p> <p>La GRC devrait établir un secrétariat permanent chargé d'appuyer l'EMS.</p>	<p>Un État-major supérieur qui reçoit toute l'aide dont il a besoin.</p>	<p>Le travail en vue de rationaliser les fonctions d'appui à l'EMS et d'établir un secrétariat intégré est déjà bien avancé.</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>Un conseil de mise en œuvre de la réforme.</p>	<p>Le gouvernement a nommé le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC en mars 2008.</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>Une équipe de gestion du changement.</p>	<p>Le commissaire a créé l'Équipe de gestion du changement en janvier 2008, et il en a confié la direction à M. Keith Clark, commissaire adjoint.</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>Des ressources financières adéquates pour la GRC.</p>	<p>La GRC mentionnera ce point dans les demandes de soutien financier continu qu'elle adressera au gouvernement.</p>

Partie 2 : Projets de réforme à la GRC

Le tableau ci dessous décrit les projets de réforme qui ont été lancés dans le cadre du plan de transformation pour s'attaquer à des priorités fixées à l'interne

Initiative et but	Résultat visé par la GRC	État de la situation en mars 2009
<p>Efficacité des Opérations fédérales et internationales Examen des activités de la Direction des opérations fédérales et internationales (OFI).</p>	Amélioration de l'efficacité des Opérations fédérales et internationales, de leur efficacité et du moral de leurs employés.	Des groupes de travail ont été formés pour étudier les activités des OFI; ils devraient rendre leurs rapports en 2009. Entre-temps, différentes initiatives ont été lancées.
<p>Réorganisation du programme de gestion de l'information/de la technologie de l'information Réorganisation de la section de la GI/TI pour améliorer le service à la clientèle.</p>	Un meilleur service aux clients internes et externes (ministères, partenaires dans la police canadienne, etc.).	C'est le Conseil d'examen stratégique du Secteur du DPI qui supervise les démarches. Le travail se poursuit pour évaluer les initiatives des secteurs d'activité en matière de GI/TI et pour les organiser par ordre de priorité. Le Bureau de gestion du changement (organe du Conseil du Trésor) évalue en ce moment le Secteur du DPI. Un examen des services votés est en cours; il devrait prendre fin dans les trois mois.
<p>Renouvellement du Service de l'identité judiciaire Initiative pour améliorer les services d'identité judiciaire offerts à la police sur le terrain.</p>	Un service de l'identité judiciaire de grande capacité, qui soit flexible et guidé par une vision stratégique.	Quelques améliorations prévues : nomination d'assistants en identité judiciaire (AIJ) civils, mise à niveau matérielle du système automatisé d'identification dactyloscopique qu'utilisent les régions, création d'équipes mobiles d'intervention judiciaire.

Initiative et but	Résultat visé par la GRC	État de la situation en mars 2009
<p>Renouvellement du programme de ressources humaines Augmentation de la capacité et de l'efficacité du programme.</p>	<p>Un programme de ressources humaines qui soit caractérisé par l'efficacité et par la responsabilisation.</p>	<p>Nommé dirigeant principal des Ressources humaines en décembre 2008, le sous-commissaire Peter Martin a lancé une remise à neuf du programme des RH. L'une des priorités est de profiter à fond de la technologie (logiciels de gestion des RH, recrutement en ligne, etc.). La simplification des processus réduira les retards, améliorera l'efficacité et éliminera les doublons de tâches.</p>
<p>Examen de la transformation de la GRC Examen pour déterminer si la transformation fonctionne, et quels résultats elle produit.</p>	<p>Un cadre efficace pour évaluer les résultats de la transformation.</p>	<p>Le cadre d'évaluation de la transformation utilise les six éléments de la Vision axée sur le changement pour relier le processus de réforme aux buts et priorités de la GRC. Des sondages auprès du personnel sont également prévus; ils permettront de juger si la réforme a atteint ses objectifs dans des secteurs comme le leadership.</p>
<p>Analyse des écarts Pour chaque secteur où le changement s'impose, évaluation de ce qu'il reste à accomplir et modification des priorités au besoin.</p>	<p>Nouvelles recommandations et initiatives pour combler l'écart entre l'état actuel de la GRC et l'état visé tel que le définit la Vision axée sur le changement.</p>	<p>L'analyse commencera en 2009 et continuera aussi longtemps que durera la transformation.</p>

Annexe B : Le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC

Annonce officielle de la création du Conseil

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

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

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

M. David McAusland (président);
M. Jean-Claude Bouchard;
Mme Beverley A. Busson;
Mme Jocelyne Côté-O'Hara;
M. Kevin McAlpine.

Le Conseil guidera le ministre de la Sécurité publique dans la réalisation des réformes. De plus, il conseillera et aidera le commissaire de la GRC relativement au plan de mise en œuvre de la réforme à la Gendarmerie. Enfin, le Conseil rendra régulièrement compte au ministre de la Sécurité publique de l'avancement des travaux.

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

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

- ◆ mettre la dernière main à une politique nationale sur les renforts, afin d'orienter les agents qui répondent à certains appels d'urgence;
- ◆ améliorer les programmes de perfectionnement en leadership, en particulier ceux destinés aux gestionnaires et aux superviseurs;
- ◆ accroître les communications avec le personnel et les représentants des relations fonctionnelles;
- ◆ améliorer la gestion du régime disciplinaire.

Membres du Conseil : notices biographiques

David McAusland, président du Conseil

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

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

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

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

Jean-Claude Bouchard

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

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

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

Beverley A. Busson

Beverley A. Busson a agi à titre de commissaire de la Gendarmerie royale du Canada de décembre 2006 à juillet 2007. Elle est entrée à la GRC en 1974. Après sa formation à la Division Dépôt, elle a été affectée à plusieurs détachements en Colombie-Britannique, où elle a travaillé aux services généraux et agi comme enquêtrice en civil sur les fraudes, le narcotrafic et les crimes graves. Parallèlement, elle a étudié la criminologie à l'Université Simon Fraser.

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

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

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

En juin 2004, le Collège universitaire de la vallée du Fraser a décerné à la sous-commissaire Busson un doctorat honorifique en droit. Cette même année, le grade de Commandeur de l'Ordre du mérite des corps policiers lui a été décerné, et, en juin 2006, la sous commissaire Busson a été investie de l'Ordre de la Colombie-Britannique.

Jocelyne Côté-O'Hara

Mme Côté-O'Hara est présidente du groupe Cora, une entreprise qui offre des services de consultation en stratégies d'entreprise, en communications et en mentorat pour cadres. Mme Côté-O'Hara a eu de nombreux clients, notamment le gouvernement fédéral et des entreprises dans les domaines des finances, des télécommunications, de la haute technologie et du divertissement.

Mme Côté-O'Hara a démontré ses qualités de leader en contribuant à la restructuration de l'industrie canadienne de l'information et des télécommunications dans un marché très compétitif : d'abord, comme vice-présidente des relations gouvernementales chez BCTel (maintenant Telus), la deuxième compagnie de téléphone en importance au Canada, ensuite, comme présidente et directrice générale fondatrice de Stentor politiques publiques Télécom Inc., le groupe de spécialistes de l'établissement des politiques d'entreprise de l'alliance Stentor, une organisation qui a représenté les grandes entreprises régionales de télécommunications au Canada dans les années 90.

Au début de sa carrière, Mme Côté-O'Hara a occupé des postes de cadre à responsabilité croissante au sein de divers ministères fédéraux et provinciaux, notamment un poste de cadre supérieur à la corporation Petro-Canada pour l'assistance internationale et un poste d'analyste financière au Conseil du Trésor du Canada.

Au cours des 20 dernières années, Mme Côté-O'Hara a siégé au conseil d'administration de nombreuses sociétés et organisations des secteurs public et privé. Actuellement, elle est membres du conseil d'administration des organismes suivants : Manitoba Telecom Services/Allstream, Xerox Canada, The B.E.S.T. Venture Fund, l'Université Ryerson, et l'Association des Jeux du Commonwealth.

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

Kevin McAlpine

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

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

Notes

1. « Nous croyons nécessaire que la GRC et le gouvernement du Canada prennent des mesures concluantes et qu'ils rendent compte publiquement de ces mesures. Par conséquent, un des aspects fondamentaux de nos recommandations concerne la création immédiate d'un Conseil de mise en œuvre, qui offrira un leadership et une orientation relativement au processus de renouvellement et qui tiendra le public informé des progrès réalisés. » Rétablir la confiance – *Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, recommandation 47.*
2. *Restaurer l'honneur de la GRC en réglant les problèmes que posent l'administration de ses régimes de retraite et d'assurances*, rapport du Comité permanent des comptes publics, décembre 2007.
3. De nombreux rapports du Bureau du vérificateur général depuis 2005 (services de laboratoire judiciaire, administration des régimes de retraite et d'assurances, réinstallation des membres et services de police à contrat).
4. Rapport du Groupe de travail, p. vii viii.
5. L'honorable Stockwell Day, ministre de la Sécurité publique, le 14 décembre 2007.
6. *RCMP Culture-based Leadership: Police leadership, culture, systems, and the workplace climate*, Eli Sopow, Ph. D. et Jeff Morley, Ph. D., Équipe de gestion du changement à la GRC, janvier 2009.
7. Recommandation 1 du Groupe de travail (GT).
8. Recommandation 2 du GT.
9. Recommandation 3 du GT.
10. Recommandation 1 du GT.
11. Recommandation 2 du GT.
12. Recommandation 3 du Groupe de travail.
13. *Plan de transformation à l'appui du processus de changement de la GRC, GRC, automne 2008.*
14. *Ibid.*
15. Les questions relatives au recrutement et au maintien en poste sont abordées dans la section concernant les ressources humaines (voir la page 14).
16. Recommandation 32 du GT.
17. Recommandation 31 du GT.
18. Recommandation 26 du GT.
19. Recommandations 16 à 20 du GT.
20. Recommandations 12, 13, 22, 23, 24 et 28 du GT.
21. Recommandation 6 du GT.
22. Recommandation 43 du GT.
23. Recommandation no 4 du GT.
24. Recommandation no 39 du GT.
25. Recommandation no 40 du GT.
26. Recommandations nos 44-45 du GT.