



## 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.

**GRC**



GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

# PROGRÈS

TRANSFORMATION DE  
LA GENDARMERIE ROYALE DU CANADA



Gendarmerie royale du Canada / Royal Canadian Mounted Police

Canada

RCMP  
GRC

# TABLE DES MATIÈRES

	<b>MESSAGE DU COMMISSAIRE</b>	<b>05</b>
	<b>LE CHEMIN PARCOURU</b>	<b>07</b>
	VISION DU CHANGEMENT	09
	AU SUJET DU PRÉSENT RAPPORT	09
<b>01</b>	<b>UNE ORGANISATION SOUPLE</b>	<b>10</b>
	RECRUTEMENT ACCRU	11
	TECHNOLOGIE EFFICACE ET EFFICIENTE	11
	À L'ÉCOUTE DES COMMUNAUTÉS	12
	DE LA RÉACTION À L'ÉTAT DE PRÉPARATION	13
	RÉDUCTION DE LA BUREAUCRATIE	13
<b>02</b>	<b>UNE ORGANISATION RESPONSABLE</b>	<b>14</b>
	ENQUÊTES ET EXAMEN EXTERNES	15
	RECOURS À LA FORCE	15
	ARMES À IMPULSIONS (AI)	16
	AFFAIRES PUBLIQUES	16
	POUVOIR ACCRU	17
	NORMES ET PRATIQUES D'ENQUÊTE	17
	CONSEILLERS EXTERNES	17
<b>03</b>	<b>UNE ORGANISATION DE CONFIANCE</b>	<b>18</b>
	BUREAU DE L'INTÉGRITÉ PROFESSIONNELLE	19
	DROITS DE LA PERSONNE	21
<b>04</b>	<b>DES EMPLOYÉS MOTIVÉS</b>	<b>22</b>
	APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT	23
	SANTÉ ET MIEUX-ÊTRE	23
	RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE	23
	PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AUX ACTIVITÉS DE TRANSFORMATION	25
	UNIFORME ET ÉQUIPEMENT	25
<b>05</b>	<b>UN LEADERSHIP EXCEPTIONNEL</b>	<b>26</b>
	PROGRAMMES NATIONAUX DE RENDEMENT	27
	PROGRAMMES DE MENTORAT	27
	PARTICIPATION DES EMPLOYÉS ET DES CADRES DE DIRECTION	28
	ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI	28
	DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS	28
	COMITÉ SUPÉRIEUR DES POLITIQUES	29
<b>06</b>	<b>DES SERVICES DE POLICE DE TOUTE PREMIÈRE CLASSE</b>	<b>30</b>
	FORMATION	31
	JEUX OLYMPIQUES	31
	ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS	31
	MODÈLE NATIONAL D'ESTIMATION DES RESSOURCES POLICIÈRES	33
	ENQUÊTES CRIMINELLES RELATIVES À LA SÉCURITÉ NATIONALE	33
	<b>LA VOIE DE L'AVENIR</b>	<b>35</b>
	<b>ANNEXE</b>	<b>37</b>
	APERÇU DE LA GENDARMERIE ROYALE DU CANADA	37
	FAITS GÉNÉRAUX	37



# MESSAGE DU COMMISSAIRE

La Gendarmerie royale du Canada a une longue et éminente histoire. Toutefois, si le passé tient pour elle une place importante, c'est la voie de l'avenir qui se trouve aujourd'hui au centre de ses préoccupations.

Le présent rapport décrit les changements que nous avons apportés à ce jour pour réaliser la vision de la GRC et faire ainsi d'elle « 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 ». Le changement n'a rien de nouveau pour la GRC, mais l'effort de transformation en cours a commencé en décembre 2007 à la suite du dépôt du rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC. Le Groupe de travail a recommandé de canaliser la passion pour l'amélioration qui anime les employés à tous les niveaux de l'organisation, ce qui a été fait dans de nombreux secteurs clés et dont on rend compte dans le présent rapport.

Ce rapport ne se veut en aucune façon un compte rendu exhaustif. Il s'agit d'un survol des nombreuses améliorations et pratiques exemplaires que nos employés ont mises en œuvre partout au pays. La seule ampleur des activités montre l'enthousiasme et l'engagement des hommes et des femmes de la GRC. Les membres de l'Équipe de gestion du changement, plus particulièrement, ont travaillé sans relâche pour aider à transformer la GRC dans l'ensemble du Canada.

**J'AI L'ABSOLUE CONVICTION QUE GRÂCE AU PROFESSIONNALISME  
À L'INTÉGRITÉ, À L'ENGAGEMENT ET À L'ENTHOUSIASME DES HOMMES ET  
DES FEMMES DE LA GRC, CELLE CI CONTINUERA DE SE TRANSFORMER  
AFIN DE DEMEURER L'UNE DES FORCES POLICIÈRES LES PLUS MODERNES  
LES PLUS EFFICACES ET LES PLUS DYNAMIQUES AU MONDE**

Bon nombre des progrès réalisés ont ciblé les ressources humaines – processus de dotation, élimination de la bureaucratie et meilleure gestion de la charge de travail. De fait, les questions de ressources humaines, y compris le leadership et le bien-être des employés, figurent parmi les priorités de la GRC.

Pris séparément, certains changements peuvent paraître sans importance. Pris ensemble, toutefois, ils forment un grand pas en avant et, plus important encore, ils illustrent clairement notre volonté et notre capacité de changement et d'amélioration.

Le travail se poursuit. Même si nous avons accompli beaucoup, nos efforts de transformation doivent continuer sur la même lancée avec des objectifs renouvelés. J'ai l'absolue conviction que grâce au professionnalisme, à l'intégrité, à l'engagement et à l'enthousiasme des hommes et des femmes de la GRC, celle-ci continuera de se transformer afin de demeurer l'une des forces policières les plus modernes, les plus efficaces et les plus dynamiques au monde.



William J. S. Elliott  
Commissaire



## LE CHEMIN PARCOURU

La GRC a constamment évolué et s'est toujours adaptée aux défis policiers du moment. Récemment, toutefois, elle a mis en œuvre un processus de changement accéléré, ambitieux et exhaustif qui a débuté lorsque le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC a été établi. En décembre 2007, le Groupe de travail a publié son rapport et ses 49 recommandations sur la façon dont la GRC devait être régie, dirigée et gérée. Le rapport a abordé des questions telles que le statut et la structure de l'organisation, la surveillance, la responsabilisation, le leadership, la charge de travail, le mieux être des employés et la communication.

Bien que de nombreuses recommandations du Groupe de travail aient été mises en œuvre ou soient en voie de l'être, les efforts de la GRC vont plus loin.

Le commissaire a lancé un processus de réforme en janvier 2008 en établissant l'Équipe de gestion du changement – conformément à une recommandation clé du Groupe de travail. Les membres de cette équipe provenaient de toutes les catégories d'employés et représentaient la Direction générale et chacune des régions de la GRC. L'équipe avait pour objectif de soutenir la réforme et le processus de renouvellement et de s'appuyer, en l'encourageant, sur la participation active des employés pour cerner les problèmes et trouver des solutions et des améliorations possibles.

La GRC a énoncé sa vision du changement et en a fait l'un des éléments d'orientation clés sur la voie qu'elle a prise. Élaboré dans le cadre d'un processus de consultation ouverte, cet énoncé décrit six éléments fondamentaux d'un service de police national moderne, proactif et innovateur. En plus d'entraîner et de guider les efforts de transformation, il sert de cadre pour la présentation des activités de changement décrites dans ce rapport.

CET ÉNONCÉ DÉCRIT  
SIX ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX  
D'UN SERVICE DE POLICE NATIONAL  
MODERNE, PROACTIF ET  
INNOVATEUR





UNE ORGANISATION SOUPLE



UNE ORGANISATION RESPONSABLE

2



UNE ORGANISATION DE CONFIANCE

3



4

DES EMPLOYÉS MOTIVÉS



5

UN LEADERSHIP EXCEPTIONNEL



6

DES SERVICES DE POLICE DE TOUTE PREMIERE CLASSE

# VISION DU CHANGEMENT

La vision du changement décrit l'état désiré vers lequel tend la GRC et définit les caractéristiques clés requises pour la moderniser et l'équiper afin qu'elle soit en mesure de relever les défis actuels et futurs.

## SOUPLESSE

La GRC mettra à profit les leçons tirées et les pratiques exemplaires, favorisera et encouragera l'innovation à tous les niveaux de l'organisation, et fera preuve de détermination à l'égard de l'amélioration continue de façon à être en mesure de répondre à la demande actuelle et future en matière de services de police.

## RESPONSABILISATION

La GRC fixera des attentes et des objectifs réalistes et mesurables relativement à ses actions, évaluera les résultats obtenus et les communiquera ouvertement, et rendra compte de ses décisions.

## CONFIANCE

La GRC renforcera et maintiendra la confiance dans la fiabilité et la compétence de son leadership en offrant les meilleurs services possible d'une manière efficace et cohérente.

## EMPLOYÉS MOTIVÉS

La GRC encouragera l'engagement de ses employés en favorisant les communications ouvertes, le perfectionnement professionnel, l'écoute et la collaboration.

## LEADERSHIP EXCEPTIONNEL

À la GRC, le leadership ne dépend pas du grade ou du poste occupé. Chacun peut y exercer un leadership par son comportement et sa façon d'interagir avec les autres. Les dirigeants de la GRC gagneront le respect et la confiance de tous en accordant la priorité au public et à leurs employés. Ils communiqueront efficacement, s'adapteront aux défis policiers et veilleront à ce que les employés aient les ressources et les compétences dont ils ont besoin.

## SERVICES DE POLICE DE TOUTE PREMIÈRE CLASSE

La GRC fournira des services de police de toute première classe en fixant des attentes raisonnables, en communiquant de façon ouverte, en rendant compte de ses actions et en établissant des relations de collaboration constructives avec les services partenaires et les groupes d'intervenants.

## AU SUJET DU PRÉSENT RAPPORT

Le présent rapport est structuré autour des six éléments de la vision du changement de la GRC, à savoir devenir *une organisation responsable, digne de confiance et souple, composée d'employés motivés à se démarquer par un leadership exceptionnel et à fournir des services de police de toute première classe.*

Il porte sur les initiatives de changement déjà très avancées. Bon nombre d'entre elles touchent plusieurs des six éléments à la fois et illustrent comment les valeurs telles que le leadership, la confiance et la responsabilisation doivent être omniprésentes dans tout ce que fait la GRC.



# 01 UNE ORGANISATION SOUPLE

LA GRC SOUHAITE ÉTABLIR

# UNE MAIN-D'ŒUVRE PLUS FORTE, PLUS SOUPLE ET PLUS EFFICACE

La capacité d'adaptation à des circonstances en constante évolution est cruciale pour la réussite à long terme de toute organisation. Plus que jamais, la GRC doit être prête à s'ajuster aux nouvelles menaces criminelles et terroristes tant au Canada qu'à l'étranger. Elle doit appliquer les techniques policières les plus avancées, répondre aux besoins changeants des communautés et surmonter efficacement les défis inattendus dès qu'ils surgissent. La GRC est plus souple et plus ouverte aux nouvelles idées dans le domaine policier et dans la façon de gérer ses ressources.

Le recrutement et la formation de membres réguliers (agents de police) demeurent une priorité élevée, tout comme la réduction de la bureaucratie, la recherche de moyens innovateurs de fournir des services et l'emploi plus efficace de la technologie.

## RECRUTEMENT ACCRU

Le recrutement de membres réguliers pose des défis importants, qu'il s'agisse d'attirer les candidats les plus compétents provenant de groupes très divers, ou d'éliminer la candidature de ceux qui ne répondent pas aux exigences du travail policier. En 2007, la GRC a adopté une stratégie nationale de recrutement pour combler des lacunes importantes en matière de recrutement et éliminer des taux intolérables de postes vacants. La stratégie se voulait un plan à long terme visant à acquérir les ressources et les moyens nécessaires pour attirer un nombre suffisant de candidats très qualifiés. Depuis lors, plus de 29 000 personnes ont présenté une demande d'emploi à la GRC.

## RECRUTEMENT CIBLÉ ET RATIONALISÉ

La GRC déploie tous les efforts nécessaires pour refléter les communautés qu'elle sert. Elle s'efforce de recruter plus de femmes, de membres de minorités visibles et d'Autochtones au moyen d'une initiative ciblée de promotion de l'emploi, de programmes de mentorat et de partenariats conclus avec des organismes communautaires. Grâce à une campagne publicitaire innovatrice et primée, la GRC atteint les secteurs de la société qu'elle cible et transmet le message aux recrues éventuelles que la GRC leur offre « une carrière hors de l'ordinaire ».

Ce recrutement ciblé a permis à la GRC d'élargir et de diversifier son bassin de candidats, ce qui l'aide à établir une main-d'œuvre plus forte, plus souple et plus efficace.

La GRC a également rationalisé la sélection des recrues et, dans certains cas, elle a raccourci le processus de plusieurs mois.

De plus, en 2008, la GRC a commencé à payer ses cadets, qui ne touchaient auparavant aucune rémunération pendant les 24 semaines de formation à l'École de la GRC à Regina (Division Dépôt). Tous ces efforts ont permis à la GRC d'atteindre régulièrement ses objectifs de recrutement et de résoudre son perpétuel problème de postes vacants. Au 1er avril 2010, la GRC comptait 31 337 employés – le niveau le plus élevé de son histoire.

## TECHNOLOGIE EFFICACE ET EFFICIENTE

La tenue de dossiers précis est un élément essentiel du travail policier. Cette fonction renforce la responsabilisation, aide à déterminer les priorités et les ressources nécessaires, et assure la réussite des poursuites judiciaires. À la suite d'un incident, les policiers doivent tenir des dossiers très détaillés sur ce qui s'est produit, les personnes impliquées, les éléments de preuve recueillis et d'autres faits pertinents. Toutefois, le temps passé à entrer des données dans un système est du temps en moins à consacrer aux services de police de première ligne. La GRC essaie de trouver des solutions pour réduire le fardeau lié à l'entrée de données, tout en veillant à ce que les renseignements essentiels soient correctement saisis et enregistrés.

## SYSTÈMES AMÉLIORÉS DE DOSSIERS

La GRC exploite deux systèmes de gestion de dossiers, le Police Records Information Management Environment (PRIME), utilisé en Colombie-Britannique, et le Système d'incidents et de rapports de police (SIRP), utilisé ailleurs au Canada. Pour optimiser ces deux systèmes, la GRC a lancé le projet d'outil d'accès pour les policiers, qui vise à réunir les meilleures composantes de PRIME et du SIRP afin de rendre ceux-ci plus compatibles et plus conviviaux, particulièrement sur les ordinateurs à bord des véhicules de police. Les agents pourront ainsi créer plus rapidement de dossiers dans leurs véhicules et reprendre plus rapidement leur travail sur le terrain.

UNE CARRIÈRE  
HORS DE  
L'ORDINAIRE



La GRC a également travaillé avec les gouvernements provinciaux et territoriaux pour rendre les permis de conduire lisibles au moyen d'une bande magnétique ou d'un code à barres. Toutes les provinces et tous les territoires (sauf le Yukon) délivrent maintenant des permis de conduire lisibles par machine. Lorsque les agents passent un permis de conduire dans un lecteur de cartes, la technologie de gestion de dossiers de la GRC enregistre les renseignements qui se trouvent sur le permis instantanément et avec grande précision.

Ces initiatives ont considérablement amélioré l'efficacité des agents, et les analystes de la GRC continuent de surveiller et d'évaluer les systèmes afin de déterminer toute autre amélioration à y apporter.

### À L'ÉCOUTE DES COMMUNAUTÉS

La GRC fournit des services de police à une grande gamme de communautés canadiennes à l'image de la diversité de la population canadienne et du pays. Qu'il s'agisse de communautés isolées et éloignées ou d'agglomérations urbaines densément peuplées, la GRC est déterminée à offrir des services de police qui répondent aux besoins de chacune d'elles.

Pour améliorer la prestation de services de police, la GRC supprime les obstacles bureaucratiques et élabore plusieurs modèles innovateurs de prestation de services. Par exemple, pour donner suite au désir des communautés autochtones de voir augmenter la représentation locale et traditionnelle dans leurs corps policiers, elle a lancé un programme pilote de gendarmes communautaires autochtones, dans le cadre duquel des membres de communautés autochtones sont formés en vue de devenir des agents entièrement qualifiés de la GRC. Ceux-ci sont ensuite détachés dans leur communauté d'origine pour aider à améliorer les relations entre la communauté et la police, ce qui permet d'offrir des services de police encore plus efficaces.

Dans certaines communautés de l'Est du Canada, la GRC a déployé des préposés aux programmes communautaires. Ces préposés, qui ne portent pas l'uniforme, ont pour le rôle de faire participer les citoyens à l'élaboration et à l'exécution de stratégies de prévention et de réduction du crime. Dans des régions de l'Ouest canadien, une nouvelle formule hybride d'agent d'application de la loi et d'agent de mobilisation communautaire est en cours d'essai.

### LA GRC FOURNIT DES SERVICES DE POLICE À UNE GRANDE GAMME DE COMMUNAUTÉS CANADIENNES

La souplesse dont fait preuve la GRC pour fournir un vaste éventail de services de police à la grande variété de communautés du Canada est la marque d'une organisation qui a changé, qui s'adapte aux besoins des communautés et qui met en place des stratégies innovantes pour tenir compte des réalités policières en constante évolution.

## DE LA RÉACTION À L'ÉTAT DE PRÉPARATION

Les récents événements mondiaux ont montré combien il est important d'être prêt à intervenir en cas d'urgence. Comme première intervenante, la GRC joue un rôle critique en temps de crise. Son nouveau programme évolutif d'intervention d'urgence est conçu pour être élargi ou réduit selon le besoin à satisfaire. La GRC est prête à intervenir localement ou à mobiliser toutes ses ressources s'il le faut, en fonction de l'ampleur d'une catastrophe ou d'une situation d'urgence. Des exercices de formation sont régulièrement menés pour que les membres de la GRC soient toujours prêts à réagir rapidement et efficacement.

## RÉDUCTION DE LA BUREAUCRATIE

En avril 2009, la Direction générale de la GRC a mis sur pied une initiative visant à réduire le fardeau bureaucratique en éliminant les lourdeurs administratives et la paperasserie. Les employés de la GRC ont été invités à signaler les changements susceptibles de rationaliser les processus et d'éliminer les procédures inutiles ou trop lourdes. La GRC s'efforce de passer du statu quo à une remise en question de la façon de faire du passé pour trouver des moyens de simplifier les choses et d'augmenter son efficacité.

### FACTURATION DIRECTE

Dans le cadre d'un projet pilote mené en Alberta, les factures de soins de santé des membres réguliers de la GRC peuvent être transmises directement au système de soins de santé provincial de l'Alberta, sans passer par les bureaux des services de santé et de sécurité au travail de la GRC. Dans le passé, les membres réguliers avaient parfois de la difficulté à obtenir les traitements dont ils avaient besoin parce que les fournisseurs de soins de santé savaient qu'ils devaient attendre de cinq à huit semaines pour être payés. Aujourd'hui, les médecins et les hôpitaux sont souvent payés dans les cinq jours qui suivent la réception de leurs factures.

### FORMULE D'ÉVALUATION ÉLECTRONIQUE

Au début de décembre 2009, la GRC a annoncé la mise en œuvre d'un nouveau processus d'évaluation annuelle qui combine le rapport d'évaluation du rendement et le plan d'apprentissage individuel en un seul formulaire électronique de trois pages. Ce formulaire remanié et plus ciblé a réduit considérablement le temps consacré aux évaluations du rendement des employés. Les évaluations sont également mieux liées au plan d'apprentissage individuel et aux objectifs des services.

### SIGNATURES ÉLECTRONIQUES

La GRC examine actuellement la possibilité d'utiliser des signatures électroniques numériques sécurisées. Cela permettrait d'approuver de nombreux types de formulaires électroniquement et d'éliminer ainsi les imprimés. On améliorerait du même coup la gestion des dossiers et les délais de réponse aux demandes de vérification et d'accès à l'information.

L'adoption de ce type de signatures et l'élimination des signatures à l'encre et des imprimés pourraient avoir une incidence importante sur le déroulement du travail de la GRC.

### GESTION AMÉLIORÉE DES BIENS IMMOBILIERS

La GRC est l'un des plus grands propriétaires et gardiens d'immeubles au Canada. Pour permettre aux chefs de détachement de consacrer plus de temps aux services de police communautaire et moins de temps à l'entretien des immeubles, la GRC mène un projet pilote avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et SNC-Lavalin ProFac. À divers endroits dans les régions du Nord-Ouest et du Centre, les membres et leurs familles qui résident dans des installations de la GRC peuvent communiquer nuit et jour avec un centre national d'appels pour faire réparer leurs logements. Dans la région de l'Atlantique, les membres de certains détachements peuvent également utiliser une ligne directe pour signaler des problèmes d'entretien de leurs immeubles. Le centre d'appels a reçu près de 4 500 demandes de services et la GRC a réalisé un grand nombre de projets de construction et d'entretien depuis le début du projet en avril 2009. La réaction initiale des utilisateurs est très positive.

### SERVICES DES SCIENCES JUDICIAIRES ET DE L'IDENTITÉ

Les Services des sciences judiciaires et de l'identité (SSJI) de la GRC jouent un rôle essentiel dans la majorité des enquêtes criminelles au Canada. Ils fournissent des services clés d'assistance à l'identité judiciaire sur les scènes de crime et des analyses en laboratoire de pièces à conviction recueillies lors d'enquêtes criminelles.

Pour améliorer la prestation de leurs services, les SSJI ont récemment élaboré un processus simplifié et interactif d'enquête judiciaire axé sur les besoins des clients. Les enquêteurs, les experts judiciaires et les spécialistes en identification travaillent ensemble pour fournir, au moment opportun, des services d'enquêtes qui peuvent être adaptés à toute circonstance particulière. Les résultats s'en trouvent améliorés et les efforts et les coûts des enquêtes, diminués.

Les SSJI mettent ce nouveau processus en place par étapes, ce qui leur permet de le tester, de l'évaluer et de le raffiner.



# 02 UNE ORGANISATION RESPONSABLE

**LA GRC S'EST  
ENGAGÉE À  
SE MONTRER  
PLUS OUVERTE ET  
À COMMUNIQUER  
PLUS OUVERTEMENT**

La GRC rend des comptes non seulement au gouvernement du Canada, mais aussi aux provinces, aux territoires, aux municipalités et aux communautés avec lesquels elle a conclu des contrats de services, aux tribunaux et à tous les Canadiens. De plus, la GRC et ses employés ont une obligation mutuelle de rendre compte l'un à l'égard de l'autre.

Pour renforcer sa responsabilisation, la GRC s'est engagée à faire preuve d'une plus grande transparence et à communiquer plus ouvertement. Elle a amélioré ses délais de réponse aux demandes de documents présentées par le public en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, mis en œuvre une politique sur les enquêtes et les examens externes, amélioré son processus disciplinaire et ses politiques sur le recours à la force et l'utilisation des armes à impulsions, et amené ses gestionnaires à être plus responsables envers les employés qu'ils dirigent.

### ENQUÊTES ET EXAMEN EXTERNES

Les Canadiens ne veulent pas que les corps policiers enquêtent sur eux-mêmes, surtout lorsqu'il s'agit d'affaires délicates ou graves. La GRC non plus. Toutefois, les autorités aptes à enquêter sur les corps policiers ne sont pas toutes prêtes à assumer cette responsabilité.

Reconnaissant que la confiance du public est essentielle pour pouvoir assurer des services de police efficaces, la GRC a changé la façon dont telles enquêtes sont menées. Le 4 février 2010, après de vastes consultations menées auprès de gouvernements et organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux, y compris la Commission des plaintes du public contre la GRC, l'Unité des enquêtes spéciales de l'Ontario et les équipes d'intervention en cas d'incident grave de l'Alberta, la GRC a adopté une nouvelle politique sur les enquêtes et les examens externes.

En vertu de cette nouvelle politique, la GRC renvoie à des organismes spéciaux provinciaux ou territoriaux, s'ils existent, toutes les affaires impliquant des agents de la GRC dont les actions ont entraîné des blessures graves ou la mort de personnes, et toutes les affaires graves ou délicates dans lesquelles des agents se seraient mal comportés. Lorsque de tels organismes n'existent pas, ces affaires seront renvoyées à des services de police externes, qui pourront faire appel à des observateurs indépendants pour évaluer l'impartialité et l'indépendance des enquêtes et en faire rapport. En dernier recours, lorsqu'aucun organisme spécial ou service de police externe n'est disponible, la GRC effectuera elle-même les enquêtes. Cependant, dans ce cas, on devra tout d'abord nommer un observateur indépendant et soumettre les agents chargés de l'enquête à une vérification rigoureuse pour éviter toute situation de conflit d'intérêts, et un examen final de l'enquête sera mené par un service de police indépendant.

La nouvelle stratégie de la GRC a été bien accueillie par les Canadiens. Cependant, elle n'est adoptée qu'à titre provisoire. La GRC continue de travailler avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en vue d'établir des organismes indépendants qui seront chargés d'enquêter lorsque surviendront des cas préoccupants impliquant des agents de police et des organisations policières.

### RECOURS À LA FORCE

Rien ne teste mieux la relation entre un service de police et une communauté que les cas où les policiers utilisent la force contre des concitoyens dans l'exercice de leurs fonctions.

La responsabilité première d'un agent de la GRC est de protéger et de préserver la vie. Le travail policier peut être dangereux et difficile. Néanmoins, les Canadiens s'attendent avec raison à ce que les agents de la GRC n'interviennent avec force que s'il faut protéger la sécurité publique, et qu'ils le fassent dans le respect de la loi canadienne et de la *Charte des droits et libertés*. Avant de recourir à la force, les agents de la GRC doivent toujours évaluer minutieusement les risques et tenir compte de la possibilité de dommages à la propriété, de blessures ou, dans les cas extrêmes, de décès. Lorsqu'un agent utilise la force, les Canadiens s'attendent à ce qu'un compte rendu complet décrivant les circonstances et la force utilisée soit produit.

La GRC a élaboré un modèle de prise de décision concernant le recours à la force : le Modèle d'intervention pour la gestion d'incidents (MIGI). Des améliorations y ont été apportées pour le rendre plus conforme aux principes directeurs généralement acceptés par l'ensemble des forces de police canadiennes. La GRC rappelle aussi à ses membres l'importance d'utiliser des stratégies pour désenvenimer la situation et d'évaluer sans cesse les risques, et leur obligation d'expliquer et de justifier leurs décisions. La formation que donne la GRC sur le MIGI, qui a été renforcée et élargie, repose sur des scénarios visant à mieux sensibiliser les agents à la rapidité avec laquelle un incident peut se produire, et à améliorer leur processus décisionnel et leurs pratiques de rédaction de rapports.

Consciente de la nécessité de responsabiliser l'ensemble de l'organisation, la GRC a établi un système de rapports unique et d'avant-garde qui sert à enregistrer tous les détails sur les incidents de recours la force et les circonstances qui les entourent. Cet outil de rapport sur le comportement du sujet et l'intervention de l'agent a déjà fait l'objet de commentaires élogieux de la part d'organismes d'examen externes, d'autres services de police et de gouvernements partenaires parce qu'il permet de sensibiliser les agents aux questions liées au recours à la force et d'accroître la responsabilisation de la GRC envers les Canadiens.





## ARMES À IMPULSIONS (AI)

Aucune question récente n'a autant suscité l'intérêt des Canadiens que celle de l'usage des armes à impulsions (AI) ou « Tasers » par la GRC. Passée au premier plan de l'actualité à la suite du décès tragique de Robert Dziekanski en octobre 2007 à l'Aéroport international de Vancouver, la question des armes à impulsions a mis à l'épreuve les organismes canadiens d'application de la loi et la GRC plus particulièrement, qui a dû rendre compte de la façon dont elle utilise les AI dans les services de police qu'elle fournit aux Canadiens.

La GRC a apporté, à sa politique sur l'utilisation des AI, des modifications successives qui ont été bien accueillies par les Canadiens. La nouvelle politique stipule que les agents doivent avertir verbalement les sujets avant d'utiliser une AI et limite l'utilisation de ces armes aux incidents dans lesquels les sujets causent ou sont sur le point de causer des lésions corporelles.

La GRC a également amélioré la tenue de dossiers concernant l'usage des AI et a mis en place des régimes d'essai continu des AI portées par ses agents. De plus, elle suit de près et soutient les recherches universitaires et scientifiques sur les armes à impulsions.

## AFFAIRES PUBLIQUES

La nature du travail de la GRC ne lui permet pas de communiquer aussi ouvertement que le voudraient les médias ou le public. Pour favoriser des communications plus ouvertes, elle a créé et doté un poste de directeur exécutif des affaires publiques. Ce cadre supérieur dirige les efforts en vue de promouvoir la transparence et d'accroître le nombre d'activités de communications publiques et d'en améliorer la qualité. La GRC s'efforce aussi d'augmenter sa présence publique, notamment en encourageant les cadres supérieurs à se faire porte parole concernant des questions importantes. Elle a aussi donné accès exceptionnellement au producteur de la série télévisée *Courage en rouge* à ses opérations et à son personnel, et elle a collaboré avec d'autres à la réalisation de documentaires et la publication de livres pour diffuser plus d'information sur la GRC. Dans

son effort d'atteindre de plus grands auditoires, la GRC exploite les médias sociaux tels que Facebook et YouTube et dissémine de l'information sur Twitter.

Partout au Canada, les divisions de la GRC adoptent divers outils pour atteindre de plus grands auditoires. En Colombie-Britannique, des vidéographes de la GRC filment des opérations et fournissent des coupures de films aux médias. Un projet a été lancé en Ontario pour améliorer les communications avec certaines communautés, petites et grandes. Depuis le lancement du projet, le nombre d'appels à Échec au crime a augmenté et un plus grand nombre de personnes communiquent directement avec les agents de la GRC pour signaler des crimes.

## COMMUNICATIONS AVEC LES EMPLOYÉS

La GRC poursuit ses efforts pour communiquer à ses employés de l'information pertinente et opportune. Il s'agit d'une priorité permanente, et la haute direction a reçu des rétroactions positives sur ses communications proactives et fréquentes sur un certain nombre d'événements récents, dont les Jeux olympiques et les Jeux paralympiques d'hiver de 2010, et la situation en Haïti à la suite du séisme survenu en janvier 2010, qui a fait des milliers de victimes, parmi lesquelles se trouvaient deux membres de la GRC, Doug Coates et Mark Gallagher.

## DIVULGATION PUBLIQUE

Le volume de demandes de documents présentées à la GRC en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* a considérablement augmenté au cours de la dernière décennie. Pendant des années, la GRC a été mal cotée par le Commissaire à l'accès à l'information dans ses évaluations du taux de conformité des ministères et organismes fédéraux. Grâce à sa détermination et conformément aux engagements pris pour améliorer la situation, en 2008–2009, la GRC a obtenu la cote C, alors qu'auparavant elle avait la cote F. Bien qu'il reste des améliorations à apporter, cela représente un pas important dans la bonne direction.

## POUVOIR ACCRU

En mars 2009, le gouvernement du Canada a approuvé un plan d'investissement de cinq ans qui donne à la GRC un plus grand contrôle de la gestion, de l'achat, de la location, de la construction et de la vente de ses biens, et de l'acquisition de services professionnels. La GRC a obtenu ce pouvoir accru grâce à d'importants investissements dans les domaines des ressources humaines, des politiques et des processus, qui démontrent ses capacités et ses compétences en matière de gestion de projets.

La GRC peut maintenant approuver et gérer plus de 95 % de ses grands projets d'immobilisations sans avoir à obtenir l'approbation des organismes centraux. Cela lui donne une plus grande souplesse et une plus grande capacité d'intervention pour répondre aux nouvelles priorités et mieux appuyer ses activités de première ligne.

## NORMES ET PRATIQUES D'ENQUÊTE

En s'appuyant sur un modèle unique élaboré par la GRC en Colombie-Britannique, la GRC a mis sur pied le Bureau des normes et pratiques d'enquête (BNPE). Ce bureau est chargé d'améliorer la responsabilisation interne au moyen de l'auto-évaluation et de l'amélioration continue des aspects critiques du Programme de sécurité nationale de la GRC.

Le BNPE évalue comment les principes de gestion des cas graves sont appliqués aux enquêtes et aux projets majeurs, ce qui peut comprendre l'examen des plans opérationnels, la vérification des dossiers et la prestation de conseils aux gestionnaires d'équipes, au besoin. Ce précieux mécanisme d'auto-évaluation aide les cadres supérieurs à élaborer des normes et des pratiques d'enquête des plus rigoureuses.

## CONSEILLERS EXTERNES

Le recours à des conseils externes et le rôle notable qu'ils jouent sont la preuve tangible que la GRC a fait d'importants progrès pour devenir une organisation plus ouverte aux nouvelles idées, plus inclusive et plus transparente en ce qui a trait à la gestion de ses activités.

## CONSEIL DE MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME

Depuis sa création en 2008, le Conseil de mise en œuvre de la réforme a fourni des conseils indépendants et éclairés sur l'orientation et l'avancement du programme de transformation de la GRC. Comme l'a signalé le Conseil, la GRC a accepté d'emblée qu'elle devait changer et se moderniser, tout en conservant le meilleur de ses fières traditions et ses valeurs.

Il a également confirmé qu'il avait pu établir des relations ouvertes, constructives et de collaboration avec la GRC et constaté la compétence et l'engagement avec lesquels elle gérait le processus de changement. Il a notamment indiqué qu'il avait vu des employés travailler sans relâche et en consultation pour dresser le plan de transformation de la GRC et appliquer des techniques modernes de gestion de projets à la planification et à la gestion du changement. Selon le Conseil, la GRC a réalisé d'importants progrès en transformant la façon dont elle est dirigée et gérée, utilise ses ressources humaines et financières, et communique avec ses partenaires, les intervenants, ses employés et le public canadien.

## COMITÉ DE LA VÉRIFICATION DE LA GRC

L'établissement du Comité de la vérification de la GRC, formé de trois membres éminents indépendants de la GRC, a été une autre mesure d'amélioration de la responsabilisation, de l'ouverture et de la transparence de l'organisation. Ce comité formule des avis et des recommandations sur la pertinence et le fonctionnement du mode de gestion du risque de la GRC, ainsi que sur ses contrôles et ses cadres et processus de gouvernance. Il examine également les états financiers de la GRC et sa fonction et ses rapports de vérification interne. La supervision indépendante et professionnelle du Comité permet à la GRC d'exercer une gestion robuste de ses ressources humaines et financières, et de mieux cibler ses efforts.

## AUTORITÉS CONTRACTANTES

Le plan de transformation de la GRC accorde notamment la priorité à l'augmentation des consultations menées auprès de ses partenaires contractants. Comme le Conseil de mise en œuvre de la réforme l'a reconnu, la GRC a établi de nouveaux principes d'engagement des autorités contractantes, et elle les traite comme des partenaires dans les décisions relatives aux services de police à contrat. Elle a aussi accru sa capacité d'intervention et sa responsabilisation, elle tient compte des priorités uniques des différents organismes compétents et prend en considération les avis des partenaires sur la planification et la gestion de la GRC. De plus, le processus lié au plan de rendement annuel de la GRC est devenu une forme importante de responsabilisation des détachements envers les autorités contractantes locales, et les partenaires contractants sont régulièrement consultés sur les efforts continus de transformation de la GRC.





# 03

## UNE ORGANISATION DE CONFIANCE

Sans la confiance et le soutien du public, la GRC ne peut pas remplir son mandat efficacement. Pour que cette confiance puisse être gagnée et maintenue, les employés doivent assumer leurs responsabilités avec intégrité et prendre des décisions fondées sur des valeurs éthiques. L'organisation doit se montrer ouverte et transparente dans ses relations avec le public.

### BUREAU DE L'INTÉGRITÉ PROFESSIONNELLE

La GRC a récemment constitué le Bureau de l'intégrité professionnelle, dont le mandat réunit et intègre un vaste éventail d'activités. Cela comprend les valeurs et l'éthique, les relations employeur-employés et les services d'arbitrage. Cette approche intégrée et proactive encourage et soutient les décisions fondées sur les valeurs et l'éthique à l'échelle de l'organisation. Le Bureau est responsable du processus disciplinaire de la GRC, des programmes de reconnaissance des employés et de la promotion des normes déontologiques et d'intégrité élevées auxquelles les employés et le public s'attendent de la part de la GRC.

### VALEURS ET ÉTHIQUE

Le Bureau des valeurs et de l'éthique, qui fait partie du Bureau de l'intégrité professionnelle, fournit une orientation et des conseils aux employés de la GRC à tous les niveaux. Il veille à ce que toutes les fonctions opérationnelles et administratives soient fondées sur les valeurs et l'éthique de l'organisation, fournit des avis sur les aspects déontologiques des politiques et des processus de prise de décisions de la GRC, et produit les documents déontologiques utilisés dans les cours de la GRC et dans le continuum de leadership, du programme de formation

des cadets au perfectionnement des cadres exécutifs. Les thèmes comprennent les valeurs de base et le modèle de prise de décisions basées sur l'éthique de la GRC, le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (LPFDAR)*.

Le Bureau donne également des séances de formation spécialisées sur les valeurs et l'éthique aux unités organisationnelles. Il compte aussi un groupe des politiques qui est responsable de l'application de la LPFDAR à la GRC. Ce groupe dirige l'élaboration d'un nouveau code déontologique qui s'appuiera sur le *Code de conduite du secteur public fédéral* et sur la nouvelle politique régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique du Conseil du Trésor du Canada.

### AGENTS RÉGIONAUX DE L'ÉTHIQUE

Le Bureau des valeurs et de l'éthique a créé deux postes d'agent de l'éthique dans les régions du Nord-Ouest et du Pacifique dans le cadre d'un projet pilote visant à faciliter l'interaction directe avec les employés dans l'ensemble du Canada. Ces deux agents régionaux sont le prolongement du Bureau des valeurs et de l'éthique et les personnes ressources à consulter pour tout ce qui concerne l'éthique dans ces régions. Leurs responsabilités consistent notamment à conseiller les cadres supérieurs et les employés régionaux sur la façon de traiter les questions d'éthique, à faire des présentations lors de réunions d'unités organisationnelles, à veiller à ce qu'une prise de décisions et un comportement fondés sur l'éthique soient présents dans les opérations quotidiennes de la GRC, à disséminer des renseignements sur la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et à recevoir des divulgations d'actes répréhensibles en vertu de cette loi. Ce projet a connu un très grand succès et d'autres postes d'agent régional de l'éthique seront probablement créés.

# SANS LA CONFIANCE ET LE SOUTIEN DU PUBLIC, LA GRC NE PEUT PAS REMPLIR SON MANDAT EFFICACEMENT

L'ORGANISATION DOIT  
SE MONTRER OUVERTE  
ET TRANSPARENTE  
DANS SES RELATIONS  
AVEC LE PUBLIC

## DISCIPLINE

L'arbitrage des griefs et le règlement des affaires disciplinaires internes impliquant des membres de la GRC tiennent une place importante dans la responsabilisation. Les membres de la GRC et le public doivent considérer le système disciplinaire de la GRC comme équitable, transparent, opportun, efficace et conforme aux principes de justice naturelle. Pour mettre en place un système disciplinaire plus efficace et plus cohérent, la GRC a créé en 2008 la Sous direction des services d'arbitrage afin de réunir tous les éléments d'arbitrage des cas de discipline et des griefs sous une autorité centrale et d'améliorer l'intégration, la planification, la surveillance, la transparence et la responsabilisation.





En ce qui concerne les cas de mesures disciplinaires graves, les fonctions de représentation des membres et des commandants divisionnaires ont été réparties entre deux directions pour mieux coordonner le travail et, en fin de compte, régler les cas plus rapidement. De plus, un projet pilote de gestion de cas de mesures disciplinaires graves est en cours afin d'en réduire les délais de règlement. Un changement de structure semblable a été fait pour le règlement des griefs et un directeur a été nommé afin de traiter les griefs plus efficacement et de mieux coordonner le travail des arbitres de griefs. En outre, un système parallèle d'arbitrage des griefs portant sur les promotions est en voie d'être éliminé afin de simplifier davantage le système d'arbitrage des griefs.

C'est la création de cette autorité centrale qui facilitera les activités de gestion des cas de mesures disciplinaires graves et de mesures disciplinaires simples, et qui permettra de s'assurer que les principes généraux du processus disciplinaire de la GRC seront observés; c'est-à-dire que la discipline demeure dans la mesure du possible corrective et réparatrice en nature et appliquée efficacement au niveau le plus approprié.

### **DROITS DE LA PERSONNE**

La GRC maintient de solides relations avec la Commission canadienne des droits de la personne. Elle participe aux travaux du Conseil consultatif des employeurs de la Commission et de son sous-comité sur les mesures d'adaptation. De plus, la GRC a accepté de détacher à la Commission un employé de son secteur des relations de travail et des droits de la personne. Cette relation plus étroite a permis à la GRC de traiter de façon plus efficace et plus efficiente les plaintes portant sur les droits de la personne.



# 04 DES EMPLOYÉS MOTIVÉS

## DES EMPLOYÉS SATISFAITS ET MOTIVÉS SONT LES PLUS GRANDS ATOUTS DE TOUTE ORGANISATION

Des employés satisfaits et motivés sont les plus grands atouts de toute organisation. C'est pourquoi la GRC prend des mesures afin d'augmenter la participation de ses employés : elle les consulte directement, renforce les communications internes, améliore la rémunération, reconnaît l'importance de la conciliation travail vie, de la santé et du mieux-être des employés, assouplit les modalités de travail, et s'efforce d'instaurer une culture de reconnaissance du travail bien fait.

### APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT

L'apprentissage est responsabilité partagée à la GRC. Dans un environnement en rapide évolution, l'apprentissage continu est essentiel pour atteindre l'excellence dans les services de police. En juillet 2009, la haute direction de la GRC a adopté une nouvelle stratégie d'apprentissage visant à former une main-d'œuvre compétente et professionnelle, et à faire participer les employés à l'établissement de leur propre plan de perfectionnement. Elle a également mis en œuvre un nouveau formulaire simplifié d'évaluation du rendement qui intègre les plans d'apprentissage individuels. Le formulaire, plus court et plus facile à remplir, favorise des discussions constructives entre les employés et les superviseurs sur les buts de l'apprentissage et le perfectionnement professionnel.

### SANTÉ ET MIEUX-ÊTRE

Le mieux-être physique et mental des employés et de leurs familles est essentiel si la GRC veut être en mesure d'assurer des services aux Canadiens. La GRC mène des recherches et élabore des politiques avec des experts externes pour promouvoir la santé et le mieux-être des employés. Par exemple, M. Bill Wilkerson, co-fondateur et PDG de Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health, collabore étroitement avec des cadres supérieurs de la GRC pour mettre en place des politiques et des pratiques conviviales, adaptées et claires afin de répondre aux besoins des employés et de leurs familles en cas d'incidents graves, de blessures subies en service, de maladies physiques et mentales et de deuil.

### RÉCUPÉRATION POST-TRAUMATIQUE

La GRC a récemment mis en place un programme pilote de séances de récupération post traumatique. Menées par des psychologues-traumatologues expérimentés, ces séances renforcent le ressort psychologique et aident les employés à surmonter les effets psychologiques et émotionnels du travail policier tels que les troubles de stress traumatique et post-traumatique, la douleur due au deuil et l'épuisement professionnel. La GRC a tenu ses premières séances en janvier 2010 et obtenu des résultats très positifs. Après les séances, les participants ont indiqué que leurs symptômes avaient diminué, qu'ils avaient plus d'espoir et qu'ils désiraient encore plus demeurer à la GRC.

### COMITÉ DES CONJOINTS

La structure et les opérations de la GRC créent des défis uniques pour les membres et leurs familles. Plusieurs divisions ont encouragé les bureaux et les détachements à former des comités de conjoints afin de soutenir les familles

des membres de la GRC et de les aider à surmonter les difficultés liées à la réinstallation dans de nouveaux milieux, au logement et aux horaires de travail non conventionnels. Ces comités apportent aussi un appui aux enfants et aux adolescents, qui souvent se sentent étrangers dans une nouvelle communauté, loin de leurs amis. Ils aident également à améliorer la communication entre la GRC et les familles des membres de manière à ce qu'elles se sentent intégrées dans la grande famille que forme la GRC.

### LE COIN DES FAMILLES SUR LE SITE WEB

La GRC a consacré une section de son site Web aux besoins personnels des membres et de leurs familles. Le Coin des familles permet d'accéder rapidement à de l'information et à des ressources utiles sur les soins de santé et les soins dentaires (formules de demandes de règlement, etc.). Le site comporte aussi des liens aux services offerts dans chaque province pour que les familles des membres mutés puissent faire des recherches sur leur nouvel emplacement avant même de déménager. Préparer un déménagement diminue l'anxiété que suscite en général une réinstallation.

### ASSOULISSEMENT DES MODALITÉS DE TRAVAIL

La GRC considère ses employés comme sa ressource la plus précieuse et reconnaît que les horaires de travail traditionnels complets ne sont pas toujours pratiques de nos jours. Les familles demandent et désirent un meilleur équilibre travail vie, ce qui a amené la GRC à examiner diverses options telles que les horaires flexibles ou comprimés, le partage d'emploi et les postes à temps partiel. En assouplissant les modalités de travail, lorsque cela est possible sur le plan opérationnel, la GRC augmente le maintien en poste, la satisfaction et l'engagement des employés, ce qui profite tant aux employés participants qu'à leurs collègues et à l'ensemble de la GRC.

### RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE

#### INDEMNITÉ DE DISPONIBILITÉ

Le Groupe de travail a souligné dans son rapport que la journée de travail des membres de petits détachements en région éloignée « n'a jamais de fin », puisque les membres doivent être soit de service soit en disponibilité pour prêter main forte à un autre membre.

Pour indemniser ses membres de façon plus équitable, la GRC a mis en œuvre une nouvelle *politique d'indemnité d'intervention opérationnelle* qui prévoit le versement d'une rémunération supplémentaire aux membres qui doivent être en disponibilité en dehors des heures de travail.

La politique établit deux types d'intervention : la capacité d'intervention opérationnelle immédiate (les membres doivent être prêts à un déploiement immédiat) et la disponibilité opérationnelle (les membres sont tenus de demeurer disponibles sur une durée raisonnable pour appuyer éventuellement des opérations). De plus, les commandants divisionnaires doivent examiner diverses options en matière d'horaire de quart et d'autres stratégies pour alléger la lourde charge de travail des employés et leur permettre de prendre du repos.



# FORMER UNE MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE ET PROFESSIONNELLE

## DÉPÔT DIRECT DES REMBOURSEMENTS DE FRAIS DE VOYAGE

Les délais de remboursement des frais de voyage ont été signalés par les employés comme l'un des cinq premiers domaines à améliorer. En 2009, la GRC a mis en place un système de dépôt direct des remboursements de ces frais. Depuis, plus de 7 000 demandes de remboursement ont été traitées. Non seulement les remboursements arrivent plus vite, mais le dépôt direct a beaucoup simplifié les choses pour les employés qui résident dans les communautés sans installations bancaires à proximité.

## SOLDE DE SERVICE

En 2009, le gouvernement du Canada a approuvé des augmentations de la solde de service versée aux membres de la GRC qui ont de longs états de service. Il s'agit d'une indemnité supplémentaire payée aux employés selon le nombre d'années de service. Cette solde augmente l'avantage concurrentiel de la GRC, ce qui lui permet de maintenir en poste ses membres d'expérience et d'attirer des personnes hautement qualifiées pour diriger, former et encadrer les nouveaux employés.

De plus, pour la première fois, la GRC verse une solde de service aux employés civils de certaines unités opérationnelles spécialisées, comme les opérateurs des télécommunications et les préposés à l'écoute. Cette mesure aidera la GRC à conserver l'expertise de ces employés et à rentabiliser l'investissement important fait dans leur formation.

## RELÈVE DANS LES COMMUNAUTÉS ISOLÉES

Le travail policier dans les communautés plus petites ou isolées pose des défis particuliers, surtout dans les petits détachements qui ne comptent que deux membres et qui sont très éloignés des détachements voisins. Même lorsqu'ils ne sont pas de service, ces membres demeurent en disponibilité et doivent être prêts à retourner au travail comme renforts. De plus, quitter la communauté pour quelque raison que ce soit est souvent difficile. Ces conditions ont été décrites dans le rapport du Groupe de travail et les divisions ont trouvé de nouveaux moyens de fournir une relève à leurs membres dans ces circonstances.

L'an dernier, au Manitoba, dix membres de divers districts de la GRC ont travaillé en rotation dans des postes isolés sur des périodes de 30 jours par mois. En plus de fournir une relève, cette approche a permis d'accroître la capacité de la GRC d'assurer des services à court terme et d'améliorer les services offerts aux communautés en général. Les membres participants ont également enrichi leur expérience dans des détachements qu'ils n'auraient jamais connus autrement.

Des programmes de relève semblables ont été mis sur pied en Saskatchewan, à Terre Neuve et Labrador, et à l'École et au Carrousel de la GRC. Cela permet à des membres d'être affectés à des détachements pour remplacer temporairement des collègues qui doivent s'absenter, notamment pour suivre une formation. En plus d'exécuter des tâches courantes, les membres de relève font connaître leurs domaines d'expertise à d'autres qui pourraient y être intéressés.

**Au début de sa carrière, le dirigeant de la GRC au Nunavut, le surintendant principal Steve McVarnock, était l'un de deux membres en poste à Igloolik. À l'époque, les membres étaient soit en service, soit en disponibilité sans indemnité, et lorsque l'un deux prenait des vacances, l'autre devait travailler seul pendant des semaines.**

**« On était sur le pied d'alerte 24 heures sur 24, sept jours sur 7. Je me couchais dans mon lit en pantalons bleus et en T-shirt, mon équipement à la porte, sans cesser de fixer le téléphone. Je savais qu'il allait sonner. »**

**Depuis son retour dans le Nord, le surintendant principal McVarnock a constaté que de nombreuses initiatives ont été prises et que des changements positifs ont été apportés. Les membres reçoivent maintenant une indemnité lorsqu'ils doivent être en disponibilité après leurs heures régulières de travail, et le nombre de postes vacants a beaucoup diminué. Des membres de relève amenés par aéronef depuis les postes du Sud remplacent les membres en congé autorisé. Même si ces mesures ont amélioré les conditions de travail et rendu plus attrayantes les affectations dans le Nord, on prévoit affecter des membres supplémentaires dans les plus petites communautés pour améliorer la sécurité et le mieux-être des agents.**

## EXAMEN NATIONAL DES COMMIS DE DÉTACHEMENT

Les commis de détachement apportent un soutien considérable au travail de la GRC. Ils connaissent dans le moindre détail la région et les communautés dans lesquelles ils vivent, les résidents et les opérations de leur détachement. En 2008, la GRC a effectué un examen exhaustif du rôle des commis de détachement afin d'uniformiser les descriptions de travail, recenser les activités clés, évaluer les conditions de travail et déterminer si les employés étaient adéquatement rémunérés pour le travail qu'ils faisaient. La GRC a consulté des intervenants spécialisés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Le rapport d'examen a donné lieu à l'élaboration de quatre descriptions de travail et à une nouvelle classification pour chaque poste. Résultat : de nombreux commis de détachement ont eu droit à une paie rétroactive.



## **PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AUX ACTIVITÉS DE TRANSFORMATION**

L'une des priorités de la GRC a été de faire participer les employés de tout grade et de toute catégorie aux activités de transformation. Le commissaire, les commandants divisionnaires, d'autres cadres supérieurs et l'Équipe de gestion du changement ont tenu des réunions générales avec les employés à l'échelle du pays. La Direction générale et les divisions ont formé des groupes de travail pour examiner et résoudre un vaste éventail de questions et obtenir des points de vue représentatifs de tous les niveaux. La GRC a créé des sites Web internes nationaux et régionaux pour faire connaître ces activités et encourager la participation. Des comptes de courriel ont aussi été établis pour permettre aux employés de donner leur avis sur les efforts de changement, et des milliers de messages ont été reçus. Ces activités, et de nombreuses autres, ont donné à tous les employés l'occasion de prendre part à la transformation de la GRC.

### **LE PROCESSUS LEAD**

Dans de nombreux secteurs d'activités, la GRC a rassemblé des renseignements sur les questions les plus importantes pour les employés de première ligne à l'aide du processus LEAD (leadership, engagement, action et développement). Outil puissant de transformation à la base, ce processus a permis de déterminer que 70 % des problèmes soulevés par les employés de première ligne pouvaient être résolus au niveau local. Les renseignements réunis grâce à cet outil aident à améliorer rapidement le milieu de travail.

### **UNIFORME ET ÉQUIPEMENT**

Des changements ont été apportés à la suite d'un sondage mené auprès des membres sur leurs besoins en matière d'uniforme et d'équipement. Par exemple, en réaction aux préoccupations formulées au sujet de certains articles personnels et au désir des membres d'avoir plus de choix et d'obtenir des effets et des vêtements plus fonctionnels et plus confortables, au lieu d'être contraints d'utiliser les vêtements et l'équipement distribués par la GRC, celle-ci permet dorénavant aux membres d'acheter leurs propres bottes et gants, tant qu'ils respectent les directives relatives à la sécurité, à la durabilité et à l'apparence, et elle les rembourse. La GRC continue d'examiner de nouveaux designs de vêtements offrant un meilleur confort et une plus grande sécurité, et confectionnés dans des tissus et matériaux lavables et faciles d'entretien.

Les délais d'attente pour l'obtention de vêtements et d'équipement sont beaucoup plus courts depuis que la GRC a adopté un nouveau logiciel de commande, d'entreposage et de livraison. Le logiciel a aussi simplifié la facturation et la production de rapports.



# 05 UN LEADERSHIP EXCEPTIONNEL

La GRC a lancé plusieurs initiatives visant à mettre en place un leadership fort, ouvert et éthique qui soit respecté et soutenu.

Le commissaire a renforcé la capacité de la GRC en matière de leadership supérieur en créant un certain nombre de postes de gestion de niveau supérieur, dont celui de commandant de la Direction générale (DG), établi à la suite d'une recommandation du Groupe de travail. Le commandant de la DG a pour responsabilité première de répondre aux besoins des 5 000 employés de la DG.

D'autres postes dernièrement créés comprennent ceux de directeur exécutif des affaires publiques et d'agent de l'intégrité professionnelle.

La GRC s'attend à ce que ses leaders — des superviseurs de première ligne aux membres de l'État major supérieur — dirigent par l'exemple. Ceux-ci doivent comprendre les valeurs de la GRC, les vivre constamment, faire preuve d'empathie, bien communiquer et se montrer souples. La GRC adoptera bientôt une formule d'évaluation tous azimuts — évaluations par les subalternes, les supérieurs, les collègues et les clients — pour mesurer le rendement de ses leaders et déterminer s'ils incarnent ses valeurs et répondent à ses attentes.

Pour préparer une nouvelle génération de leaders, la GRC a nommé un champion du leadership, qui élabore et met à jour une série de programmes visant à former les leaders et à les soutenir dans leurs fonctions, et à s'assurer qu'ils sont représentatifs de la diversité de la GRC. Une formation à l'éthique sera aussi intégrée au programme de formation des leaders et en deviendra un élément clé.

### PROGRAMMES NATIONAUX DE RENDEMENT

En avril 2009, la GRC a ouvert cinq centres régionaux pour mettre en œuvre ses programmes nationaux de rendement, dont le programme de perfectionnement des superviseurs et le programme de perfectionnement des gestionnaires. Ces deux programmes prévoient des activités de perfectionnement réparties sur un an destinées à améliorer le rendement en première ligne, la supervision et le leadership en familiarisant les nouveaux leaders à leurs responsabilités et en perfectionnant les leaders d'expérience.

Les centres fournissent aussi des services d'amélioration du rendement pour aider les gestionnaires à lever les obstacles à l'atteinte des objectifs de leurs services. Outre le Plan de rendement annuel, ces services dotent les chefs de service d'outils très efficaces qui leur permettent d'aider leurs employés à surmonter toutes les difficultés qu'ils pourraient rencontrer dans leur travail policier.

De plus, les centres de rendement fournissent aux superviseurs et aux gestionnaires de l'information et des outils qu'ils peuvent utiliser pour intégrer les nouveaux employés dans leurs emplois et dans l'organisation. Résultat : les employés de première ligne se sentent bien accueillis et ont tout ce qu'il faut devenir productifs et efficaces dans leurs nouveaux postes.

### PROGRAMMES DE MENTORAT

Des programmes de mentorat sont mis en place à l'échelle de la GRC pour mieux préparer les futurs leaders, gérer le transfert de connaissances et aider les employés à atteindre leur plein potentiel. Le programme de mentorat à l'intention des nouveaux sous-officiers responsables (SOR) lancé au Manitoba en est un exemple novateur. Ce programme s'appuie sur l'expérience d'anciens employés chevronnés en appariant les points forts du mentor aux besoins du SOR. Les mentors transmettent aux SOR leurs vastes connaissances dans de nombreux domaines allant des plans de rendement des détachements, à l'assurance de la qualité, aux relations avec les employés, à la supervision et aux communications. De plus, ils se tiennent au courant des techniques de gestion les plus récentes pour les enseigner aux SOR.

**LEADERSHIP  
FORT, OUVERT ET  
ÉTHIQUE**

## PARTICIPATION DES EMPLOYÉS ET DES CADRES DE DIRECTION

La Sous direction des relations de travail et des droits de la personne tient des téléconférences nationales tous les trois mois avec les conseillers régionaux en relations de travail. Ces téléconférences donnent aux participants l'occasion d'échanger de l'information sur les initiatives de programmes et les politiques, ce qui permet de conseiller les gestionnaires régionaux de façon cohérente.

Le commissaire rencontre régulièrement les représentants des relations fonctionnelles de la GRC. Il préside aussi les réunions du Comité national de consultation patronale syndicale de la GRC, qui ont lieu trois fois par année et auxquelles participe un représentant de chaque syndicat d'employés de la GRC. Le comité échange des renseignements avec la haute direction et les représentants des employés pour résoudre des questions dans un climat de respect mutuel et de confiance.

## ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

L'équité n'est pas une question d'impartialité uniquement; c'est aussi une bonne pratique de gestion. Les comités consultatifs nationaux sur l'équité en matière d'emploi de la GRC sont formés d'employés de chaque division issus de groupes désignés par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* – femmes, Autochtones, minorités visibles et personnes handicapées. Ces comités, qui travaillent en partenariat avec la Section de l'équité en matière d'emploi de la GRC pour établir des réseaux de soutien, mettent en commun des pratiques exemplaires et fournissent un leadership aux niveaux national, régional et divisionnaire. Ils donnent aussi des conseils sur des questions concernant d'autres employés issus de groupes désignés, et cernent les problèmes et aident à les résoudre.

## DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

La GRC au Québec a adopté un énoncé officiel qui décrit clairement les attentes envers les leaders à l'égard de la création d'un milieu de travail où règnent la confiance et le respect mutuel. La Division établit des moyens d'évaluer la mesure dans laquelle les leaders répondent à ces attentes.

Inspirée par cet énoncé, reconnu comme une pratique exemplaire, la GRC dans la région de la capitale nationale a emboîté le pas en dressant la liste des qualités essentielles des employés à différents niveaux de gestion.





#### L'Énoncé de responsabilités des superviseurs et des gestionnaires (GRC au Québec) :

- Établir des communications ouvertes et des relations de confiance avec les employés à tous les niveaux
- Instaurer un environnement de travail sain, positif et respectueux
- Autoriser la prise de décisions au niveau le plus bas possible
- Fournir aux employés les outils et la formation dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs fonctions
- Effectuer des évaluations annuelles du rendement
- Reconnaître le travail bien fait
- Prendre les mesures nécessaires pour résoudre tout problème de rendement

#### COMITÉ SUPÉRIEUR DES POLITIQUES

La GRC a récemment établi un processus mieux défini pour renforcer l'élaboration de politiques et de prise de décisions. Ce processus s'articule autour de trois organes stratégiques étroitement liés – le Groupe des politiques, le Comité supérieur des politiques et l'État major supérieur.

Ces trois organes mettent mieux en relation les travaux d'élaboration des politiques aux niveaux de gestion intermédiaire et supérieur, et traitent ensemble d'une grande gamme d'intérêts et de préoccupations touchant toute l'organisation. Cette approche intégrée devrait faciliter l'élaboration de politiques qui concordent davantage avec les priorités de la GRC et du gouvernement du Canada, et réduire les risques d'erreurs et d'omissions dans les politiques.



**DES PROGRAMMES DE MENTORAT**  
SONT MIS EN PLACE À L'ÉCHELLE DE LA  
GRC POUR MIEUX PRÉPARER LES  
**FUTURS LEADERS**



# 06 DES SERVICES DE POLICE DE TOUTE PREMIERE CLASSE

**LES FORCES  
DE POLICE À  
L'ÉTRANGER  
S'ADRESSENT À  
LA GRC POUR SON  
EXPERTISE DANS  
DE NOMBREUX  
DOMAINES**

L'engagement de la GRC à maintenir et à améliorer les services qu'elle offre aux Canadiens contribue à sa réputation internationale. La GRC est respectée partout dans le monde pour sa participation aux missions de paix internationales et son aide aux organismes étrangers d'application de la loi dans la lutte contre le crime organisé et le terrorisme. Les forces de police à l'étranger font appel à son expertise dans de nombreux domaines tels que l'identité chimique et judiciaire, la lutte contre les drogues, le crime organisé et le terrorisme, et la formation policière.

Le programme de formation policière de la GRC, son leadership en matière de sécurité lors des Jeux olympiques d'hiver de 2010, plus vaste opération de sécurité nationale jamais tenue au Canada, et ses travaux menés en collaboration avec des partenaires canadiens et internationaux contribuent à asseoir la réputation de la GRC à titre de service de police de toute première classe.

### **FORMATION**

L'École de la GRC à Regina, appelée la Division Dépôt, est souvent décrite comme le berceau ou le foyer de la GRC. Elle attire des visiteurs et des observateurs du monde entier qui désirent apprendre comment nous formons des policiers par un apprentissage axé sur la résolution de problèmes. La Division Dépôt emploie des spécialistes dans les domaines de l'éducation, de la recherche et de la police, qui travaillent sans cesse à améliorer la formation et l'expérience des cadets.

La Division Dépôt est une installation d'avant-garde de formation par simulateurs. Des simulateurs laser et vidéo servent à enseigner les principes fondamentaux de la conduite de police et de l'utilisation des armes à feu, et à créer des situations complexes à risques élevés permettant de tester le jugement et les capacités. L'École collabore avec le Centre canadien de recherches policières et d'autres organismes sur l'utilisation de simulateurs dans la formation policière.

Des investissements importants ont été faits dans l'infrastructure de la Division Dépôt. La GRC y a construit une nouvelle salle à manger, rénové et amélioré la salle d'exercices et construit un nouveau dortoir qui devrait être prêt en août 2011.

Le commandant de la Division Dépôt rencontre chaque cadet deux fois au cours de la période de formation de 24 semaines pour repérer et examiner tout problème et trouver des moyens de mieux soutenir les cadets pendant leur formation. La Division Dépôt a également doté un poste d'agent de ressource des cadets pour les aider dans leur formation et leurs problèmes personnels, et a élaboré un guide de soutien à l'intention des familles pour les aider à mieux comprendre les pressions auxquelles les cadets font face au cours de leur formation.

### **JEUX OLYMPIQUES**

Une force policière d'environ 15 000 agents dirigée par la GRC a assuré la sécurité des Jeux olympiques et des Jeux

paralympiques d'hiver de 2010. Pour planifier la sécurité, la GRC a formé en 2003 le Groupe intégré de la sécurité de Vancouver 2010 (GIS-V2010), qui a réuni des membres de la GRC et des employés des services de police de Vancouver et de Vancouver Ouest et des Forces armées canadiennes.

En janvier 2010, le GIS-V2010 a centré ses efforts sur les opérations, mobilisant plus de 6 000 policiers provenant de 119 services de police, 4 500 membres des Forces armées canadiennes et 4 800 agents de sécurité du secteur privé. L'effort de sécurité aux Jeux olympiques a été comparé à la tenue de 17 Super Bowls consécutifs, trois fois par jour, en deux endroits.

Les forces combinées du GIS-V2010 ont assuré la sécurité de plus de 2 millions de visiteurs dans des installations réparties dans le Lower Mainland de la Colombie-Britannique et à Whistler, ainsi que celle d'environ 30 personnes jouissant d'une protection internationale, et effectué des vérifications de sécurité concernant plus de 205 000 demandeurs.

Cette opération de sécurité la plus grande jamais tenue au Canada a généré une somme inégalée d'expériences et de pratiques exemplaires dont la GRC et d'autres forces policières pourront s'inspirer lors de la planification de futurs événements, tels les sommets du G8 et du G20 de 2010.

**« Je ne crois pas que dans toute l'histoire du Canada, nous ayons mené une opération d'une telle envergure réunissant non seulement nos partenaires fédéraux et provinciaux, mais aussi 119 services de police de partout au Canada. Sur les plans des services de sécurité publique, des infrastructures essentielles et de la gestion des conséquences, cela s'est avéré une seule grande opération intégrée. Je pense qu'elle pose un cadre de travail qui durera des décennies. »**

— Commissaire adjoint Bud Mercer, dirigeant principal des Opérations, Groupe intégré de la sécurité

### **ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS**

#### **STRATÉGIE DE RÉDUCTION DE LA CRIMINALITÉ**

Composante clé du travail de la GRC, la réduction de la criminalité vise à abaisser les taux globaux de crime et à augmenter la confiance du public envers le système de justice pénale. Le niveau absolu de sécurité d'une communauté est une mesure de succès. Comme les forces policières ont la même base de clients que de nombreux organismes de services sociaux et ministères, il est essentiel d'établir de solides partenariats avec eux.

La GRC en Colombie Britannique a élaboré une stratégie unique de réduction de la criminalité qui a été adaptée et appliquée dans de nombreuses régions du Canada. La GRC a obtenu du succès en utilisant cette stratégie, particulièrement chez les récidivistes, dont les crimes sont souvent liés à la consommation de drogues illicites. Depuis 2004, la Colombie-Britannique a enregistré une baisse des vols avec effraction et une chute de 50 % des vols de voitures.





En 2008, la GRC s'est jointe à six communautés de la Colombie-Britannique et à plusieurs organismes pour réaliser un projet de lutte contre les délinquants prolifiques. Ce projet sera évalué et peut-être appliqué à plus grande échelle à la GRC.

#### UNIVERSITÉS

Dans le cadre de sa stratégie de réduction de la criminalité, la GRC en Colombie-Britannique a formé un partenariat avec les départements de criminologie de l'Université Simon Fraser et de l'Université de la Fraser Valley afin d'avoir accès aux plus récentes recherches, analyses et données sur la sécurité publique. Ce lien avec des activités de recherche à l'extérieur du milieu immédiat de la sécurité publique permet à la GRC de se renseigner davantage sur les défis qu'elle rencontre dans les communautés et de nouer des relations utiles avec des institutions et des organismes externes, ce qui l'aide à planifier et à exécuter ses opérations policières.

#### ACCORD CANADA – ÉTATS-UNIS SUR LE PROJET SHIPRIDER

L'accord Canada-États-Unis sur le projet Shiprider est un bel exemple de collaboration internationale essentielle à la protection de la frontière. Dans le cadre de ce projet, des agents d'application de la loi canadiens et américains luttent contre le crime transfrontalier sur les voies navigables communes telles que les Grands Lacs et la Voie maritime du Saint Laurent. Les équipages des bateaux sont spécialement formés et des agents désignés sont autorisés à appliquer la loi des deux côtés de la frontière et à travailler ensemble, mais sous le contrôle du pays hôte.

Le ministre de la Sécurité publique du Canada et le secrétaire à la Sécurité intérieure des États-Unis ont officialisé cette approche en mai 2009, lorsqu'ils ont signé un accord-cadre sur les opérations intégrées transfrontalières maritimes d'application de la loi (OITMAL).

#### CENTRE NATIONAL DE COORDINATION CONTRE L'EXPLOITATION DES ENFANTS (CNCCE)

Le CNCCE de la GRC a établi de solides relations avec des organismes internationaux d'application de la loi afin de mener des enquêtes sur des crimes liés à l'exploitation sexuelle des enfants. Grâce à des employés détachés au CNCCE par des organismes tels que le département de la Sécurité intérieure des États-Unis et l'Agence des services frontaliers du Canada, le CNCCE et ses partenaires canadiens et internationaux peuvent échanger plus facilement des renseignements et de l'information. Le CNCCE est ainsi mieux équipé pour apporter un soutien opérationnel aux unités intégrées de lutte contre l'exploitation des enfants du Canada et protéger les enfants canadiens contre les délinquants sexuels.

Le CNCCE représente aussi le Canada auprès du Groupe de travail virtuel international (Virtual Global Taskforce ou VGT), une alliance d'organismes internationaux d'application de la loi qui lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants sur Internet. Cela aide la GRC à fournir des services de toute première classe à ses partenaires nationaux et internationaux.

#### OPÉRATION INTERSECT

L'opération INTERSECT regroupe des organismes de sécurité des trois ordres de gouvernement dans la région de la capitale nationale (RCN) : la GRC, le Service de police d'Ottawa, la Police provinciale de l'Ontario, la Police de Gatineau, la Sûreté de Québec, la Sécurité publique de la MRC des Collines de l'Outaouais, la Police militaire – RCN, les villes d'Ottawa et de Gatineau (services d'incendie, d'ambulance et de gestion des mesures d'urgence), les provinces de l'Ontario et du Québec, le Service canadien du renseignement de sécurité, Sécurité publique Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada et le Bureau du Conseil privé. Ses membres se réunissent une fois par mois pour échanger des renseignements et de l'information, et examiner les enjeux actuels et émergents.

#### ESSOR DES ÉQUIPES ALERT

Les équipes d'intervention et d'application de la loi de l'Alberta (Law Enforcement Response Teams ou ALERT) sont composées de membres de la GRC et d'agents de services de police municipaux de partout dans la province. Il existe 29 équipes distinctes réparties dans sept régions. Elles luttent principalement contre le crime organisé et les crimes graves qui touchent plusieurs territoires de compétence. Les équipes ont trois fonctions : les renseignements de sécurité, l'application de la loi et les services spécialisés.

Depuis 2009, les équipes ALERT sont en expansion. Neuf organismes partenaires se sont joints au programme, la GRC étant le plus grand fournisseur de ressources. Des équipes sont aussi en voie d'être déployées dans cinq autres régions de l'Alberta, notamment à Medicine Hat, à Fort McMurray et à Grande Prairie.

#### RELATIONS STRATÉGIQUES

La GRC en Ontario a adopté une stratégie commune avec le Service des poursuites pénales du Canada (SPPC) et le ministère du Procureur général de l'Ontario afin d'établir des relations efficaces et d'améliorer la gestion des cas d'enquêtes majeures. Ce partenariat a permis à des membres de la GRC et à leurs superviseurs d'assister à des ateliers sur des sujets tels que la gestion de cas graves, les demandes d'autorisation judiciaire et la divulgation.

La Sous direction des délits commerciaux de la GRC continue de renforcer ses protocoles et ses relations avec les bureaux des avocats de la Couronne provinciaux sur les questions de fraudes et avec le SPPC pour les questions liées à la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité*.

#### GRUPE DE TRAVAIL EN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

La sécurité aéroportuaire est une composante importante de la sécurité globale des Canadiens. La GRC est membre du Groupe de travail en partenariat public-privé (P3) de l'Aéroport international d'Ottawa. Formé en 2009, ce groupe réunit des organismes clés d'application de la loi pour examiner des questions touchant la sécurité aéroportuaire. Il favorise le dialogue et l'échange d'information entre les intervenants, ce qui permet de renforcer le système de sécurité de l'aéroport.

#### PROGRAMME DE SENSIBILISATION COMMUNAUTAIRE DE L'EISN-A

Le Programme de sensibilisation communautaire de l'Équipe intégrée de la sécurité nationale de la Division A (EISNA) collabore avec les communautés autochtones et les communautés ethniques auxquelles la GRC fournit des services. En mobilisant ces communautés, la GRC renforce la compréhension et la confiance mutuelles et est mieux en mesure de prévenir le crime.



La GRC aussi a pris part à des activités d'approche et de formation avec les communautés, qui ont été mutuellement bénéfiques. Les communautés ont maintenant une meilleure compréhension des valeurs et des responsabilités de l'organisation, et les employés de la GRC sont plus familiers avec la perception, les problèmes et les cordes sensibles de ces communautés, ce qui favorise une meilleure coopération.

#### COMITÉ INTERNATIONAL DES AGENTS DE SÉCURITÉ À BORD DES AVIONS

Un membre du Programme de protection des transporteurs aériens canadiens (PPTAC) de la GRC est président et stratège du Comité international des agents de sécurité à bord des avions. Considéré comme une pratique exemplaire à l'échelle internationale, le comité compte aujourd'hui parmi ses membres des représentants de 12 pays ainsi que des leaders mondiaux en matière d'opérations secrètes et de sécurité à bord des avions.

#### GRUPE D'INTERVENTION EXTRATERRITORIALE

La GRC dans la région de la capitale nationale exécute le mandat extraterritorial de l'organisation. En 2009, elle a mis sur pied un groupe d'intervention extraterritoriale chargé de mener des enquêtes sur les crimes commis contre des Canadiens à l'étranger. Le groupe dispose des capacités et

de l'expertise nécessaires pour enquêter et résoudre des situations de crise.

#### NÉGOCIATIONS POUR LA LIBÉRATION D'OTAGES

Afin d'appuyer les efforts faits par le gouvernement canadien pour protéger les citoyens contre la menace accrue d'enlèvement à l'étranger, la GRC est devenue un leader mondial dans le domaine des négociations pour la libération d'otages et du contreterrorisme, et elle a acquis une solide réputation lorsqu'il s'agit de ramener dans leur famille les personnes en danger.

#### MODÈLE NATIONAL D'ESTIMATION DES RESSOURCES POLICIERES

La GRC a travaillé avec la Police provinciale de l'Ontario à l'élaboration d'un modèle national d'estimation des ressources policières. Cet outil permet de déterminer les niveaux de ressources requis pour assurer des services de police dans les détachements. La GRC peut ainsi répondre plus efficacement aux besoins d'une communauté donnée, tout en optimisant ses ressources. Le modèle analyse les données sur le volume d'appels reçus par un détachement, les types d'appel, le temps de déplacement par appel, la répartition des événements

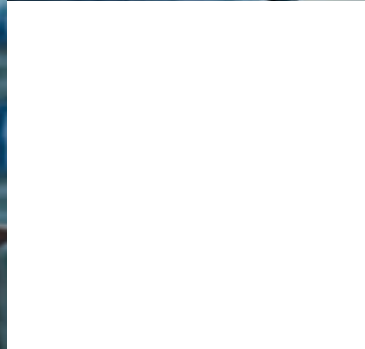
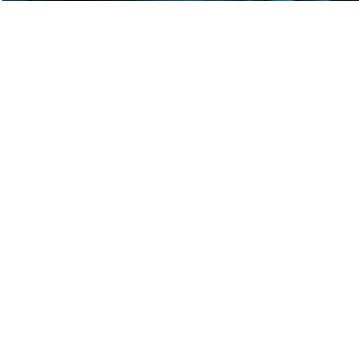
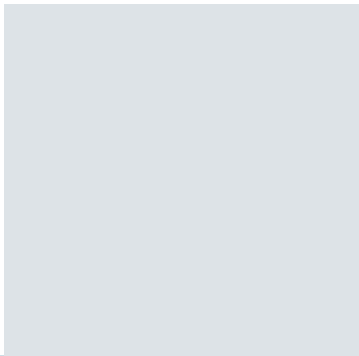


et les heures de disponibilité des membres, pour produire ensuite des rapports détaillés décrivant les effets de divers changements sur les niveaux de services. L'Association internationale des chefs de police a reconnu le modèle en 2009 en lui attribuant le prix d'excellence dans le domaine de la recherche et du développement sur l'application de la loi.

#### ENQUÊTES CRIMINELLES RELATIVES À LA SÉCURITÉ NATIONALE

Aujourd'hui, la Direction générale de la GRC surveille et supervise les enquêtes criminelles relatives à la sécurité nationale délicates et à risques élevés. Cette approche permet de tenir compte non seulement des changements majeurs dans les tactiques de groupes terroristes, mais aussi des critiques externes et des recommandations visant à améliorer le modèle de service de police plus traditionnel de la GRC.

Même s'il s'agit là d'un virage important par rapport à la pratique de longue date voulant que les enquêtes criminelles soient gérées au niveau local, la GRC a rapidement mis en œuvre ce nouveau modèle, ce qui témoigne clairement de la faculté d'adaptation de tous les grades et catégories d'employés concernés. Leur engagement et leur détermination à faire fonctionner ce modèle ont été des facteurs essentiels à son succès.



# LA VOIE DE L'AVENIR

La GRC a fait des pas importants dans sa démarche de transformation. Elle a consacré des ressources essentielles et une énergie considérable afin d'instaurer un changement positif et d'établir et de maintenir le genre d'organisation que les Canadiens désirent avoir et méritent pour leur force de police nationale.

Bien entendu, il s'agit d'un exercice à long terme. La GRC doit continuer à améliorer sa façon de fonctionner et montrer plus de rigueur dans son système de responsabilisation des membres individuels et de l'organisation quant à leurs décisions et actions.

Reconnaître que le changement est une partie intégrante des opérations quotidiennes, et non pas un projet ponctuel mené par un petit groupe de personnes, est la clé de sa réussite. Par conséquent, la GRC a remplacé son approche initiale de la transformation, fondée sur un projet spécial mené par une

équipe chargée de coordonner les activités de changement (Équipe de gestion du changement), pour en faire une priorité permanente de l'organisation sous la direction de cadres de gestion et avec l'appui de tous les employés.

Le sous-commissaire supérieur de la GRC préside aujourd'hui une équipe de soutien de la transformation et de l'amélioration continue de l'organisation. Les employés dans les régions et les divisions seront encouragés à contribuer aux efforts locaux en collaboration avec la Direction générale.

Sur la voie de changement qu'elle s'est tracée, la GRC gardera le cap sur sa vision, à savoir devenir une organisation responsable, digne de confiance et souple, composée d'employés motivés à se démarquer par un leadership exceptionnel et à fournir des services de police de toute première classe.

LA GRC GARDERA LE CAP SUR SA VISION, À SAVOIR DEVENIR UNE ORGANISATION RESPONSABLE, DIGNE DE CONFIANCE ET SOUPLE, COMPOSÉE D'EMPLOYÉS MOTIVÉS À SE DÉMARQUER PAR UN LEADERSHIP EXCEPTIONNEL ET À FOURNIR DES SERVICES DE POLICE DE TOUTE PREMIÈRE CLASSE



## APERÇU DE LA GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

Depuis sa création en 1873 sous le nom de Police à cheval du Nord-Ouest, la GRC a vu ses rangs grossir pour passer de 150 hommes recrutés dans le but d'appliquer la loi dans les territoires de l'Ouest nouvellement acquis par le Canada à une organisation forte d'environ 31 000 employés qui fournissent des services de police d'avant-garde au nom de tous les Canadiens.

La mission de la GRC est de fournir le service de police national du Canada. Fière de ses traditions et sûre de pouvoir relever les défis des années à venir, la Gendarmerie s'engage à maintenir la paix, à assurer le respect de la loi et à offrir un service de qualité en partenariat avec les collectivités qu'elle sert.

### AU SUJET DE LA GRC

La GRC est l'une des forces policières les plus complexes au monde. Elle fournit des services de police fédérale à tous les Canadiens ainsi que des services de police à contrat à toutes les provinces sauf deux (Québec et Ontario), à trois territoires, à environ 200 municipalités et à des centaines de communautés autochtones. En tant qu'organisme policier national, fédéral, provincial, territorial et municipal, la GRC s'engage à assurer la sécurité des foyers et des communautés dans le cadre de son vaste mandat qui consiste à :

- prévenir le crime et enquêter sur les activités criminelles;
- maintenir la paix et l'ordre;
- appliquer les lois;
- contribuer à la sécurité nationale;
- assurer la sécurité des représentants officiels du Canada et de gouvernements étrangers, de dignitaires en visite au Canada et de missions étrangères;
- fournir des services de soutien opérationnels essentiels aux autres services de police et organismes d'application de la loi au Canada et à l'étranger.

Dans l'exercice de son mandat, la GRC exécute une vaste gamme d'activités : opérations fédérales et internationales; soutien aux services de police (p. ex. formation de la police et stabilisation en Haïti et en Afghanistan); services de police de protection, notamment pour le premier ministre et le gouverneur général du Canada, leurs familles et leurs résidences; enquêtes criminelles relatives à la sécurité nationale.

### PRIORITÉS ACTUELLES

Tous les ans, la GRC analyse les pressions et les tendances des activités criminelles qui affectent divers aspects de son mandat et rajuste ses priorités de l'année suivante. Pour l'exercice de 2010–2011, les priorités sont les suivantes :

- Crimes graves et crime organisé : réduire la menace et les répercussions des crimes graves et du crime organisé;
- Sécurité nationale : lutter efficacement contre les menaces à la sécurité du Canada;
- Intégrité économique : contribuer au maintien de la confiance dans l'intégrité économique du Canada;
- Jeunesse : prévenir et diminuer la criminalité et la victimisation juvéniles;
- Communautés autochtones : améliorer la santé et la sécurité des communautés autochtones.

### FAITS GÉNÉRAUX

#### OPÉRATIONS

- Environ 7 000 appels de services reçus chaque jour (plus de 2,5 millions par an)

#### POINTS DE SERVICE

- Direction générale
- 14 divisions comprenant près de 800 points de service répartis dans l'ensemble du Canada et à l'étranger
- 268 postes isolés en région éloignée, dont 25 au Nunavut, 23 dans les Territoires du Nord Ouest et sept dans des hameaux sur la côte de l'Arctique

#### RESSOURCES

- Plus de 31 000 employés
- Environ 18 000 membres réguliers (agents de police assermentés)
- Plus de 12 000 autres employés : membres civils, employés de la fonction publique, employés municipaux, employés civils temporaires, employés contractuels et gendarmes auxiliaires
- Plus de 75 000 bénévoles
- Budget annuel d'environ 5,2 milliards de dollars (2009-2010)

**LE TRAVAIL SE POURSUIT**  
MÊME SI NOUS AVONS ACCOMPLI BEAUCOUP,  
NOS EFFORTS DE TRANSFORMATION  
DOIVENT CONTINUER SUR LA MÊME LANCÉE  
AVEC DES OBJECTIFS RENOUVELÉS

