



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

Government
of Canada
RCMP Reform
Implementation
Council

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

Troisième rapport

Septembre 2009

Canada 

No. de. cat. : PS64-64/3-2009

ISBN : 978-1-100-50300-4

Contenu

Introduction	3
Contexte du rapport.....	3
Conseil de mise en œuvre de la réforme.....	4
Le troisième rapport.....	5
Avancement de la réforme à ce jour.....	5
1. Renforcer la gestion des ressources humaines	7
2. Renouveler et redéfinir le leadership	10
3. Communications et transparence	12
Conclusion	14



30 Septembre 2009

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

Monsieur le Ministre,

Nous sommes heureux de présenter le troisième rapport du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, comme le prévoit le décret du 17 mars 2009 en vertu duquel notre mandat a été reconduit.

Pour exécuter notre mandat, qui consiste à fournir conseils et assistance relativement au processus de réforme à la GRC, tout en surveillant l'avancement de la réforme et en établissant des rapports sur le sujet, nous avons travaillé avec le commissaire et l'Équipe de gestion du changement à la GRC, qui nous ont offert leur entière collaboration.

Dans le présent rapport d'étape, nous avons choisi de mettre l'accent sur trois thèmes que nous jugeons essentiels, chacun à leur manière, à la réussite de la réforme à la GRC. Le premier thème est celui du recrutement et de la gestion des ressources humaines, sur lequel repose la capacité de la GRC de fournir des services de police efficaces. Le deuxième thème se rapporte à l'établissement d'un nouveau type de leadership profondément ancré dans la transparence, la responsabilité et le changement permanent. Le troisième thème concerne la façon dont la GRC peut gagner en transparence dans ses rapports avec les Canadiens et mieux communiquer ses réalisations et les buts qu'elle poursuit. Nous avons été témoins de l'engagement qu'a pris la GRC de faire des progrès relativement à ces trois thèmes, mais nous savons aussi les défis qu'elle devra relever tout au long de sa route.

Nous nous ferons un plaisir de vous présenter un quatrième rapport d'étape en mars 2010 et nous vous prions d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre considération respectueuse.

David McAusland

Jean-Claude Bouchard

Beverley A. Busson

Jocelyne Côté-O'Hara

Kevin McAlpine

Introduction

Contexte du rapport

Le but du troisième 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.

La nécessité d'une réforme à la GRC est apparue, en partie, lors de la publication du rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, en décembre 2007. Selon ce rapport, de grandes réformes étaient « essentielles pour redonner à la Gendarmerie la position de confiance et le respect qui étaient siens depuis sa création. »

Les conclusions du Groupe de travail demeurent un repère important qui guide la réforme et le travail du Conseil de mise en œuvre de la réforme, mais elles sont loin d'être le point de mire des mesures de gestion du changement à la GRC ou des intérêts du Conseil. Depuis un certain nombre d'années, la Gendarmerie met en œuvre un large éventail d'initiatives conçues pour exécuter plus efficacement son mandat de service de police national du Canada, dont elle est investie par le gouvernement fédéral, ainsi que ses responsabilités de prestation de services de police dans les territoires, dans huit provinces et dans de nombreuses municipalités.

L'Équipe de gestion du changement à la GRC a été créée par le commissaire William Elliott au début de 2008 pour coordonner les nombreuses initiatives liées à la réforme. L'Équipe, dirigée par le commissaire adjoint Keith Clark, a reçu le mandat d'établir, de coordonner et de mettre en œuvre un plan pour la transformation de la GRC.

Pour orienter la transformation, l'Équipe de gestion supérieure de la GRC, aidée du Conseil de mise en œuvre de la réforme, a élaboré un énoncé de vision appelé *Vision axée sur le changement*. Cet énoncé définit l'organisation que s'efforce de devenir la GRC, à savoir :

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.

Dans le présent rapport d'étape, nous avons choisi de nous concentrer sur trois thèmes qui jouent un rôle capital si la réforme à la GRC doit assurer la réalisation durable de la vision. Ce sont : les ressources humaines, le leadership et la communication.

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. 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 GRC conseils et assistance en ce qui a trait au plan de mise en œuvre élaboré par la GRC;
- surveiller le progrès des réformes approuvées par le gouvernement et apportées par la GRC;
- présenter régulièrement au ministre de la Sécurité publique des rapports d'étape.

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

- Jean-Claude Bouchard, ancien sous ministre fédéral et fonctionnaire de carrière;
- Beverley A. Busson, ancienne commissaire de la GRC;
- Jocelyne Côté-O'Hara, directrice d'entreprise et ancien cadre supérieur du gouvernement;
- Kevin McAlpine, professeur et ancien chef du service de police régional de Durham.

En mars 2009, le ministre de la Sécurité publique, l'honorable Peter Van Loan, a annoncé que le mandat du Conseil était reconduit jusqu'au 18 mars 2010.

Les membres du Conseil ont rencontré le commissaire, les membres de l'Équipe de gestion du changement à la GRC et les autres gestionnaires supérieurs de la GRC sur une base régulière. L'Équipe de gestion du changement nous a habilement soutenus dans notre travail.

Nous avons fait des visites dans les opérations de la GRC partout au Canada et nous avons rencontré beaucoup d'employés, tant des membres civils que des membres réguliers. Nous avons rencontré les représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux et des administrations municipales pour lesquels la GRC fournit des services de police. Nous avons aussi été informés par les fonctionnaires de Sécurité publique Canada du travail accompli quant au nouveau mécanisme de traitement des plaintes et de surveillance des activités.

En tant que membres du Conseil, nous estimons que notre principal rôle est d'offrir au ministre de la Sécurité publique un avis indépendant d'expert sur les défis qui se posent pour la GRC et sur l'efficacité des mesures que celle-ci prend pour relever ces défis, ainsi que de recommander au gouvernement les moyens optimaux d'assurer la réussite de la réforme.

Nous croyons aussi que nous avons la responsabilité de superviser le déroulement de la réforme ainsi que de remettre en question le commissaire, les membres de l'Équipe de gestion du changement à la GRC et les membres de l'État major supérieur intervenant dans le processus de réforme. Pour cela, nous devons comprendre le contexte général dans lequel s'inscrit la réforme ainsi que les buts qu'elle poursuit, y compris le point de vue des employés, des partenaires contractuels, des autres intervenants ainsi que des Canadiens. Les membres du Conseil apportent un point de vue externe qui peut contribuer à mieux cibler les efforts et à évaluer la réussite de la réforme à la GRC.

Le troisième rapport

Au cours des 18 derniers mois, les membres du Conseil ont suivi de près l'avancement de la réforme et ont joué un rôle actif dans certaines des initiatives récentes les plus importantes et les plus ambitieuses. Nos rapports précédents, s'ils accordaient une attention particulière aux éléments de la réforme que nous considérons comme les plus essentiels, s'attachaient à traiter du processus de réforme dans son ensemble. Cette fois, nous avons choisi de nous concentrer sur trois aspects auxquels travaillent déjà la GRC, soit :

1. **Renforcer la gestion des ressources humaines.** Il s'agit là d'un élément de la réforme où la modernisation se fait rapidement et où d'importantes réalisations ont déjà été accomplies.
2. **Renouveler le leadership à la GRC.** Les mesures cruciales qui seront prises au cours des prochains mois permettront de redéfinir le leadership et de déterminer les modalités du processus de renouvellement.
3. **Accroître l'efficacité et la transparence de la communication.** La communication avec le public et les employés de la GRC s'est améliorée, mais des changements supplémentaires s'imposent.

Toutefois, pour commencer, nous formulons certains commentaires sur l'avancement global de la réforme depuis notre dernier rapport. Pour conclure, nous faisons quelques observations sur les prochaines étapes et les défis que posera la réalisation de la Vision axée sur le changement à court terme et à moyen terme.

Avancement de la réforme à ce jour

La première observation à faire concernant l'avancement de la réforme à la GRC en est une que nous avons déjà présentée : transformer la GRC pour que se réalise la *Vision axée sur le changement* ne se fera pas à court ou à moyen terme. Jamais la GRC ne pourra crier victoire et passer à autre chose. La réforme doit plutôt déboucher sur une organisation qui s'efforce d'accroître son rendement et qui n'a point de cesse qu'elle ne soit devenue un leader mondial. Une telle volonté de toujours s'améliorer doit s'accompagner d'une pleine responsabilité à la GRC.

Les quelques prochains mois marqueront le début d'une importante transition. En effet, l'Équipe de gestion du changement mettra l'accent sur la création d'un milieu où l'amélioration continue sera une réalité de tous les jours. Pour mesurer la réussite de l'Équipe de gestion du changement, il suffira de voir si le changement mené avec détermination devient une composante normale du processus de gestion à la GRC. La formule actuelle, où l'Équipe de gestion du changement dirige globalement une série de projets distincts liés à la réforme, doit céder le pas à un processus général de réforme et de renouvellement permanents où tous les protagonistes de la GRC ont la ferme volonté de changer en s'appuyant sur la consultation, l'auto examen, la mesure du rendement et la responsabilité.

Un tel but ne doit pas être poursuivi uniquement par la Direction générale ou les cadres supérieurs de la GRC. Les membres du Conseil ont été impressionnés par les progrès qui ont été accomplis partout au Canada à l'échelle des détachements relativement à l'établissement des plans de rendement annuels, qui se fondent sur la consultation de la collectivité et des intervenants. La clé du succès dans ce cas réside dans le fait que les chefs des détachements de la GRC sont devenus pleinement responsables de l'obtention des résultats liés aux objectifs convenus.

À l'échelle de l'organisation, nous avons constaté le travail accompli par la GRC au cours des quelques dernières années pour concevoir un système très élaboré afin de mesurer les progrès et de rendre compte des résultats à la direction. Le système de tableau de bord prospectif a récemment fait l'objet d'une évaluation très positive par le Conference Board du Canada¹. Le tableau de bord prospectif est un excellent outil pour mesurer le rendement. La GRC doit maintenant relever le défi d'utiliser cet outil à son plein potentiel en faisant progresser l'organisation.

Un autre élément important de la réforme est celui que nous avons appelé dans nos rapports précédents « le statut, la gouvernance et la surveillance de la GRC ». L'élaboration de propositions se poursuit afin d'établir une nouvelle relation entre la GRC et le gouvernement, une relation qui se caractériserait par un juste équilibre entre les pouvoirs dont a besoin la GRC pour s'acquitter de son mandat unique et la responsabilité accrue en matière d'obtention des résultats et d'utilisation des deniers publics à laquelle s'attendent le gouvernement et les Canadiens. Nous continuons de penser qu'un nouveau statut organisationnel exprimant ce juste équilibre entre pouvoirs et responsabilité devrait au bout du compte être enchâssé dans la loi.

En ce qui concerne la gouvernance, nous sommes convaincus qu'un conseil de gestion permettrait d'accroître l'efficacité de la GRC en renforçant la gestion et en améliorant la responsabilité, ouvrant par le fait même la voie à une délégation de pouvoir accrue. Du travail est actuellement effectué, de concert avec les organismes centraux, pour élaborer des propositions concrètes afin de mettre sur pied un tel conseil de gestion. Nous surveillons de près le travail entrepris et espérons que des propositions seront soumises au gouvernement à court terme.

La question de la surveillance de la GRC au moyen d'un examen externe est traitée séparément par Sécurité publique Canada alors que la GRC révisé actuellement les règles gouvernant la réalisation des enquêtes internes. Nous nous réjouissons à l'idée de voir le fruit de ce travail et de contribuer à l'harmoniser avec les autres éléments de la réforme à la GRC.

Aussi, la période actuelle revêt une importance particulière du point de vue de l'établissement de nouvelles ententes avec les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les administrations municipales pour qui la GRC fournit des services de police, un aspect de son mandat qui fait intervenir près des deux tiers des agents de la GRC. La GRC collabore étroitement avec Sécurité publique Canada pour conclure de nouvelles ententes et pour nouer avec les partenaires contractuels des liens différents qui seront marqués par l'esprit de la réforme. Le Conseil ne joue pas de rôle direct à ce chapitre, mais il a néanmoins participé aux réunions du Comité consultatif des contrats, qui coordonne le travail des partenaires.

L'avancement de la réforme à la GRC est mesurée au moyen du tableau de bord prospectif mentionné plus tôt. Au cours des prochains mois, celui-ci devrait nous indiquer clairement à quel point les diverses initiatives avancent. Nous espérons également qu'une évaluation indépendante de la réforme aura lieu dans la prochaine année. Nous souhaitons toutefois rappeler que tout importants que soient les nombreux projets particuliers, la réforme doit fondamentalement s'attacher à changer la façon de faire et l'orientation générale de la GRC, à préserver ce que la culture de la GRC a de meilleur et à adopter de nouveaux comportements et de nouveaux modes de fonctionnement qu'appelle la *Vision axée sur le changement*. Cela passe nécessairement par une communication plus ouverte et plus efficace avec le public et les employés.

¹ Measuring Progress at the RCMP, A Case Study by the Centre for Public Sector Service Delivery, Conference Board du Canada, Ottawa, avril 2009.

1. Renforcer la gestion des ressources humaines

Près de la moitié des projets liés à la réforme et entrepris dans le cadre de la transformation de la GRC, qu'ils donnent suite à une recommandation du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC ou qu'ils constituent une initiative interne, se rapportent à la gestion des ressources humaines de la GRC. Attirer un nombre suffisant de recrues qualifiées comme il se doit pour des postes d'agents et maintenir en poste les employés chevronnés, tant les membres réguliers que les membres civils, étaient au nombre des problèmes traités. À ceux-ci s'ajoutaient un système de promotion manquant de transparence et de fiabilité ainsi qu'un régime disciplinaire lent, inefficace et incohérent. L'administration des ressources humaines appelait une révision générale dans des domaines tels le paiement des prestations supplémentaires en santé ainsi que le mieux être des employés et de leur famille. Les retards dans la dotation empêchaient l'avènement de la réforme qui s'imposait. Les rares ressources humaines n'étaient pas toujours utilisées au mieux, en particulier les agents de première ligne qui offrent directement aux Canadiens des services de police.

Le Conseil est heureux de constater que depuis son dernier rapport, des progrès ont été accomplis sur plusieurs plans et il y a eu d'autres retombées. La réussite est particulièrement frappante au chapitre du recrutement, mais les autres initiatives continuent d'avancer comme l'attestent de nombreux faits. Comme nous l'avons dit plus tôt, la GRC doit encore relever de grands défis et elle pourrait perdre de son élan si elle ne déploie pas de gros efforts. Il reste que la situation semble très encourageante.

Recrutement de nouveaux membres

À ce jour, le recrutement en vue de pourvoir les postes de membres réguliers est l'une des plus belles réussites de la réforme. En 2006-2007, seuls 1 417 cadets étaient inscrits à la Division Dépôt alors qu'il en fallait 145 de plus. En 2008-2009, la situation avait changé radicalement, 1 783 cadets s'étaient inscrits, un record dans l'histoire de la GRC. Pour 2009-2010, les chiffres sont similaires.

La capacité de la Gendarmerie en matière de recrutement et de formation a atteint un stade où, pour la première fois depuis quelques années, la GRC s'attend à pouvoir satisfaire toutes les demandes d'agents supplémentaires de ses partenaires contractuels. Cette capacité accrue de pourvoir des postes a un effet positif sur le mieux être des employés et permet d'améliorer grandement le service offert au public. Ce faisant toutefois, la pression augmente sur les ressources financières tant de la GRC que de ses partenaires contractuels.

Ce revirement dans le recrutement a été provoqué en grande partie par une campagne publicitaire efficace et par la réduction considérable du temps d'attente des candidats. Une autre mesure importante qui a contribué à ce revirement, l'une des premières relevant de la réforme à la GRC, est l'établissement de l'indemnité de recrutement des cadets de 12 000 \$ en juin 2008.

Le danger d'un manque de recrues étant maintenant écarté, la GRC peut désormais se concentrer sur d'autres priorités en matière de recrutement, y compris poursuivre l'amélioration du système de recrutement, par exemple, en mettant en œuvre un système électronique d'administration des tests aux postulants.

Le Conseil considère que la réalisation des objectifs en matière de recrutement de la GRC donne à penser qu'un changement réel est en cours.

Évaluation du rendement et promotion

La GRC est en train de modifier son système d'évaluation du rendement des employés pour le simplifier et pour le lier plus étroitement à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel. Un seul formulaire d'évaluation du rendement, beaucoup plus court que le précédent, sera utilisé pour tous les employés. L'accent sera mis sur le développement des compétences de base, et l'évaluation prendra comme point de départ les résultats du plan d'apprentissage de l'année précédente et envisagera l'année suivante et au-delà.

Des évaluations annuelles ainsi qu'un examen de mi année seront requis pour tous les employés, et les superviseurs auront la responsabilité d'établir les évaluations à temps. Pour les officiers brevetés, il existera un contrat de rendement annuel.

Le système de promotion pour les sous-officiers fait aussi l'objet d'une révision afin de réduire les délais, d'accroître la cohérence et de faire en sorte de reconnaître les candidats éventuels et de les inciter à postuler. Finalement, de plus amples occasions de promotion seront offertes aux employés qui satisfont aux exigences.

Gestion des ressources humaines

Depuis plusieurs années, le régime disciplinaire et le système de règlement des griefs font l'objet d'un certain travail dont on semble récolter aujourd'hui les fruits. Pour ces deux systèmes, l'accent est mis sur la réduction des délais inutiles, sur une plus grande cohérence dans les méthodes et les décisions partout au Canada et sur la recherche des causes fondamentales du problème.

Le régime disciplinaire a pris des allures trop légalistes au cours des dernières années. Des affaires ont été réglées suivant les voies officielles du régime disciplinaire alors que la prestation de bons conseils aurait suffi. La situation est en voie d'être corrigée, en partie par la formation donnée à l'équipe de gestion. Quant au régime disciplinaire officiel, le processus tout entier est simplifié et centralisé pour réduire les délais et accroître la cohérence.

Au chapitre du règlement des griefs, la situation s'est améliorée, le problème sous jacent étant traité dans la mesure du possible. L'examen des dossiers a permis de relever un nombre important de cas où le grief était justifié, et le problème a été résolu par une modification de la politique. Dans d'autres cas, une tierce partie peut contribuer au règlement du différend ou alors les gestionnaires peuvent recevoir de la formation pour être en mesure de gérer plus efficacement les problèmes éventuels. Des programmes visant à promouvoir le respect en milieu de travail et la gestion officieuse des différends, entre autres choses, sont en train d'être mis sur pied.

La dotation est un autre aspect des ressources humaines où d'importants progrès sont réalisés. Pourvoir des postes dans quelque organisation gouvernementale que ce soit peut être long, et la GRC tente de venir à bout de ce problème à plusieurs niveaux. Elle essaie notamment de réduire le temps nécessaire pour classer les postes en utilisant des descriptions de travail génériques dans la mesure du possible. De cette façon, un geste posé en classification peut servir à de nombreux postes particuliers. Récemment, la GRC a adopté une formule générique pour les postes de membres civils, ce qui a permis de réduire radicalement les délais.

Respect des employés

Le rapport du Groupe de travail ainsi que d'autres rapports ont montré que la GRC ne prêtait pas suffisamment d'attention au mieux être de ses employés. Cette situation était aggravée par une administration inefficace qui créait des problèmes inutilement lorsqu'elle fournissait les services et versait les prestations. D'importants efforts ont depuis été déployés en vue de « bien traiter les gens » et de « bien faire les choses ». En mettant l'accent sur les besoins des employés et sur des procédures simplifiées, la GRC a pu surmonter un certain nombre de problèmes qui sapaient le moral des employés et coûtaient cher vu l'inefficacité de l'administration.

À titre d'exemple, des problèmes de longue date au chapitre du versement des prestations supplémentaires en santé et en soins dentaires ont été résolus grâce à la mise à jour des calendriers de paiement, qui incluent une vaste gamme de services, et à l'élimination de la nécessité pour la GRC de revoir tous les paiements dans la plupart des cas. La facturation directe à la compagnie d'assurances est aussi en voie d'être adoptée, ce qui aide tant les employés que l'administration de la GRC.

Un autre exemple indiquant que la GRC est sur la bonne voie pour ce qui est de bien traiter les gens est celui de l'inclusion des membres de la famille dans les programmes de mieux être et de l'aide qu'elle leur apporte relativement à des questions comme la réinstallation. Des services de counselling après un incident lié au travail sont aussi offerts aux membres civils au besoin.

Utilisation plus efficace des ressources humaines

Dès le départ, les membres du Conseil se sont intéressés aux efforts déployés par la GRC pour utiliser plus efficacement les ressources humaines en réduisant le fardeau administratif pesant sur les agents de première ligne. La GRC a œuvré pour encourager les initiatives pouvant lui permettre de réaliser cet objectif en ayant pour but de faire connaître ensuite les meilleures et de les mettre en œuvre à plus grande échelle.

Une des initiatives qui semble particulièrement prometteuse est celle qui vise à réduire la charge de travail de saisie de données des agents sur le terrain. Ne plus saisir de données inutiles mais continuer d'entrer les renseignements indispensables au travail policier dans une base de données moderne permettront aux agents de maximiser le temps qu'ils consacrent à leurs fonctions de base de policier.

Conclusion

Le Conseil perçoit les réalisations accomplies à ce jour dans la gestion des ressources humaines comme un signe de progrès encourageant. La Gendarmerie a franchi une étape importante en transformant un régime de gestion des ressources humaines rigide et désuet en un régime souple et moderne qui permettra de répondre aux besoins naissants et de relever de nouveaux défis. Malgré ces réussites, il reste beaucoup à faire. Pour poursuivre sur sa lancée, la GRC devra mener à bien les initiatives qui sont actuellement en cours et définir de nouveaux objectifs visant à renforcer le régime de ressources humaines. Pour cela, il lui faudra tabler sur un leadership solide.

2. Renouveler et redéfinir le leadership

Un nouveau genre de leadership

Il va pratiquement sans dire qu'une réforme en profondeur nécessite un nouveau genre de leadership. C'est ce que le Conseil pense, depuis le début, en ce qui concerne la transformation de la GRC. L'arrivée récente de nouveaux dirigeants à la Gendarmerie, à commencer par le commissaire, démontre que le besoin d'un nouveau leadership a été bien compris. La nouvelle génération de dirigeants joue déjà un rôle de premier plan dans la gestion du processus de transformation à la Direction générale et partout au pays. Cependant, nous croyons, comme la GRC, que pour garantir le succès de la réforme à long terme, il faut que la notion même du leadership à la Gendarmerie soit redéfinie. Il faut également trouver des moyens d'intégrer la nouvelle optique à la culture et aux systèmes de gestion de la Gendarmerie.

Non seulement les nouveaux dirigeants doivent-ils être ouverts et responsables, mais ils doivent également être vivement déterminés à faire de la GRC l'organisation de toute première classe à laquelle les Canadiens s'attendent et qui est décrite dans la *Vision axée sur le changement*. Les dirigeants, y compris les gestionnaires à tous les niveaux, doivent promouvoir le changement avec enthousiasme en précisant qu'il s'agit d'une caractéristique permanente de la gestion et des opérations de la GRC, et ils doivent inspirer les autres à faire de même. Le leadership doit être fondé sur l'idée d'une responsabilisation à 100 % — les gestionnaires et les employés doivent assumer l'entière responsabilité de leurs actes et des répercussions que ceux-ci peuvent avoir sur d'autres personnes.

Pour que la réforme à la GRC soit durable, il faut qu'un leadership soit exercé à partir des échelons supérieurs. Le commissaire et ses cadres supérieurs doivent donner l'exemple et communiquer les valeurs et la culture de l'organisation non seulement par leurs actions, mais aussi en exigeant clairement de leurs subalternes qu'ils adoptent un comportement semblable.

La nouvelle optique de la GRC tient également compte du fait que le leadership est important à tous les niveaux de l'organisation. Alors que la haute direction détermine l'orientation globale de la Gendarmerie, les autres gestionnaires et membres du personnel doivent, à l'aide d'un leadership efficace à leurs niveaux respectifs, faire en sorte que les orientations stratégiques se traduisent par la prestation de services de police de grande qualité. Sur la première ligne, des dirigeants opérationnels bien formés et responsables sont absolument nécessaires pour garantir un travail policier efficace et sont indispensables en situation d'urgence. Nous constatons que la formation offerte à la GRC est de plus en plus axée sur ces types de leadership; le défi consiste dorénavant à situer les efforts plus énergiquement dans le cadre d'une stratégie en matière de leadership exposée clairement.

Cet automne, les cadres supérieurs de la GRC et d'autres personnes de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation se réuniront pour définir la nouvelle philosophie du leadership, pour déterminer les valeurs et les comportements essentiels en matière de leadership ainsi que pour commencer à trouver des moyens d'inculquer ces valeurs à la haute direction. Le Conseil appuie en tous points cette façon de faire, mais signale qu'il sera tout aussi important de cerner les comportements inacceptables de la part des dirigeants et d'élaborer des stratégies pour y remédier.

Les travaux prévus pour les six prochains mois seront essentiels pour redéfinir le leadership à la GRC. Ils serviront d'assise au lancement d'une stratégie visant à trouver et à former de nouveaux dirigeants tout en développant les points forts de ceux qui assument déjà des rôles de direction. Cette stratégie aura besoin d'un leadership solide et distinct; nous sommes donc heureux de voir que la GRC a nommé un cadre supérieur pour s'en occuper. Nous nous réjouissons à l'idée de travailler avec l'équipe responsable du perfectionnement en leadership au cours des prochains mois, car le succès de cette équipe est essentiel pour l'avenir de la GRC à long terme.

Perfectionnement de nouveaux dirigeants

En ce qui concerne la détermination, la formation et le perfectionnement de nouveaux dirigeants, le Conseil remarque qu'on redouble les efforts pour accroître les possibilités de promotion de sous officiers qualifiés, et que de nouveaux modules de formation en matière de leadership, de perfectionnement des cadres et de gestion du changement sont offerts à la Division Dépôt et ailleurs. Il s'agit là d'excellentes initiatives. La prochaine tâche consiste à réunir les divers éléments pour créer un système unique qui sera étroitement intégré à la nouvelle stratégie en matière de leadership.

Gestion des talents des cadres

Le maintien de la continuité des opérations et le renforcement des capacités sont des éléments clés de l'amélioration continue. Nous croyons comprendre que la GRC est à élaborer une nouvelle stratégie de gestion des talents en vue de la planification de la relève, laquelle stratégie sera mise en œuvre en 2010. Cette stratégie pourrait être très utile pour répondre au besoin de remplacer les gestionnaires qui prendront leur retraite au cours des prochaines années.

Pendant la même période, la GRC sera confrontée à une difficulté particulière pour ce qui est de maintenir en poste ses meilleurs gestionnaires supérieurs. Les connaissances et l'expérience de ces gestionnaires seront alors particulièrement nécessaires pour garantir la réussite de la réforme. Beaucoup de membres actuels de la haute direction pourront bientôt prendre leur retraite, alors que d'autres pourraient être attirés par des possibilités à l'extérieur de la GRC. Le fait de retarder le départ de certaines des personnes qui peuvent contribuer le plus à la réforme pourrait se révéler fort utile pour la transition.

Dans le même ordre d'idées, nous pensons que la Gendarmerie doit aussi être disposée à recruter d'autres personnes talentueuses à l'extérieur de l'organisation, que ce soit à la fonction publique fédérale ou ailleurs, pour contribuer à des aspects précis du processus de réforme et pour renforcer les capacités, au besoin. Nous sommes heureux de constater que la GRC a récemment reçu l'approbation nécessaire pour bénéficier d'une telle souplesse en matière d'embauche aux échelons les plus élevés, et nous encourageons la Gendarmerie à en profiter pleinement.

Conclusion

D'ici mars 2010, beaucoup devrait être accompli à l'égard de la nouvelle optique de la GRC en matière de leadership. Le fait de bien établir cette optique sera un des critères qui permettront d'évaluer l'avenir de la réforme. Le Conseil est déterminé à aider la GRC à y arriver.

3. Communications et transparence

En tant qu'institution, la GRC jouit toujours d'une grande estime, et, d'une façon générale, les collectivités ont une bonne opinion de la Gendarmerie. Pourtant, ces dernières années, la confiance générale du public dans la Gendarmerie semble avoir diminué. La vision, les défis et les réalisations de la GRC n'ont pas été bien compris, et sa réputation a été ternie par des incidents défavorables. Une bonne partie de la solution aux problèmes en question réside dans le renforcement des communications avec le public.

En outre, les résultats des sondages auprès du personnel montrent que même si une grande majorité des employés sont résolument en faveur du changement à la GRC, seule une minorité d'entre eux disent comprendre le processus de réforme en cours ou la façon dont il améliorera leur vie ou leur capacité de servir le public efficacement. De toute évidence, il faut améliorer l'efficacité des communications internes.

Le Conseil a souligné l'importance de renforcer la capacité des communications de la GRC et d'élaborer une stratégie efficace pour expliquer, tant au public qu'au personnel de la GRC, ce qu'est la Gendarmerie. Nous sommes conscients des mesures qui ont été prises en ce sens, et nous considérons comme prometteurs les projets qui nous ont été présentés. Cependant, ce n'est qu'un début. Il y aura beaucoup à faire à cet égard au cours des prochains mois, alors que la GRC pourrait faire face à des défis de taille en ce qui a trait aux communications.

À notre avis, les communications ne constituent pas une fonction distincte du reste de l'organisation ou une mesure à prendre après coup. Les communications font partie intégrante de la plupart des opérations de la GRC et certainement de toutes les opérations qui touchent les Canadiens en particulier et la société en général.

Une communication efficace et ouverte est absolument nécessaire pour régler les problèmes. Même avec les dirigeants les plus compétents qui soient, toute organisation qui est aussi grande et aussi complexe que la GRC, et qui intervient autant dans la vie des gens, commettra forcément des erreurs et suscitera la controverse. Une telle organisation établit de bonnes relations avec les personnes qu'elle sert non pas en ignorant les problèmes, mais en les gérant rapidement et d'une manière transparente.

La GRC est en train de mettre en œuvre une nouvelle stratégie fondée sur les idées susmentionnées. Pour réaliser un tel changement de culture, elle doit accueillir des suggestions et des commentaires à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Elle doit être prête à en dire le plus possible aux Canadiens sur les événements auxquels elle participe, conformément aux restrictions légales et aux besoins opérationnels légitimes. Les gestionnaires à tous les niveaux doivent apprendre à gérer les opérations dans cet esprit et à jouer un rôle plus direct en ce qui concerne les communications, au besoin. De plus, ils doivent inculquer les valeurs de l'organisation à leur personnel.

Voici ce qui devra être accompli, à notre avis, au cours des prochains mois et des prochaines années.

- La Division des communications de la GRC devrait recevoir le financement nécessaire pour acquérir d'autres ressources professionnelles de premier ordre et pour offrir une fonction efficace de communications externes et internes partout au Canada.
- Une grande priorité devrait être accordée à l'élaboration d'une stratégie exhaustive en matière de communications pour déterminer clairement les objectifs, les défis et les intervenants de même que les publics ciblés, les messages à transmettre et les moyens pour le faire.
- La GRC doit arriver à prévoir les possibilités et les questions relatives aux communications, dans la mesure du possible, ainsi qu'à réagir rapidement et efficacement aux événements imprévus.
- La GRC devrait être disposée à obtenir des conseils professionnels supplémentaires auprès des meilleurs agents des communications externes.
- Il faudrait redoubler les efforts déployés pour toucher le public au moyen des médias.
- Les rapports annuels des divisions et les autres documents de communication régionaux et locaux devraient être distribués à plus grande échelle.
- La GRC devrait envisager la possibilité de produire un rapport annuel national pour renseigner à la fois le public et les employés de la Gendarmerie sur les activités de la GRC et sur son évolution dans le cadre de la réforme.
- Les questions délicates, comme la politique sur l'utilisation des armes à impulsions et les incidents où il y a des morts ou des blessures, devraient être gérées le plus ouvertement et le plus rapidement possible à l'aide d'une collaboration étroite entre les responsables des politiques, la haute direction et le personnel des communications.

Le Conseil pense qu'il est essentiel, pour garantir la réussite de la réforme et pour redorer l'image de l'organisation policière nationale du Canada, que la GRC améliore la façon dont elle communique avec le public et ses employés.

Conclusion

Le Conseil estime que la réforme de la GRC a déjà donné de bons résultats dans certains secteurs et que des progrès importants sont réalisés dans d'autres secteurs. En ce qui concerne les ressources humaines, des mesures importantes ont été prises pour voir à ce que la GRC puisse recruter de nouveaux membres dans l'avenir tout en aidant à former, à perfectionner et à promouvoir les employés actuels pour qu'ils soient en mesure de relever de nouveaux défis et de mieux exécuter les tâches traditionnelles. Ce qu'il faut avant tout, c'est maintenir l'élan du changement et éviter de relâcher les efforts : il reste encore beaucoup à faire, et de nouvelles tâches vont bientôt se faire jour.

La stratégie visant à établir une nouvelle philosophie du leadership à la GRC semble être sur la bonne voie, mais nous en saurons plus lorsque les résultats du processus de discussion et de planification de cet automne seront mis en pratique. La GRC a besoin de dirigeants qui sont plus que très compétents. Les dirigeants doivent prendre à cœur l'avenir de la Gendarmerie et doivent être déterminés à réaliser la *Vision axée sur le changement*. Ils doivent être capables d'inspirer un enthousiasme semblable à ceux qu'ils dirigent.

Pour transformer des notions comme l'« amélioration continue » et la « responsabilisation à 100 % » en méthodes de travail acceptées, et pour intégrer de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements à la culture de la GRC, il faudra des efforts soutenus et un leadership solide. À long terme, cela doit être considéré comme un héritage clé de la transformation. Les gestionnaires à tous les niveaux doivent montrer non seulement qu'ils reconnaissent le besoin de changement et de responsabilisation, mais aussi qu'ils y souscrivent pleinement et sont personnellement résolus à réaliser ce changement. De plus, ils doivent obtenir le soutien et la participation active de tous les employés.

Les efforts visant à redorer l'image de la GRC auprès du public et des employés de la Gendarmerie viennent de commencer. Des initiatives utiles ont été lancées, dont une campagne de recrutement très efficace qui a permis de recevoir des milliers de demandes et de joindre un plus grand nombre de Canadiens. Cependant, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir avant de changer les opinions. Cela repose en partie sur l'amélioration des communications – il faut expliquer ce que la GRC représente et la façon dont elle évolue. La GRC doit, à tous les niveaux, faire preuve d'une plus grande ouverture et d'une plus grande transparence à l'égard du public et de ses employés. Or, une communication efficace ne peut être bâtie que sur une base solide.

On ne s'étonnera pas de constater qu'il reste beaucoup à faire. La GRC est une grande organisation qui a un mandat complexe et un territoire énorme à surveiller. En règle générale, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, il faudrait plusieurs années avant que les principaux résultats d'une réforme semblable à celle qui est en cours à la GRC ne soient obtenus. Par conséquent, les questions importantes qu'il faut se poser aujourd'hui sont de savoir si des progrès considérables sont réalisés et s'il existe une véritable volonté de continuer à changer la Gendarmerie en fonction de la *Vision axée sur le changement*. Nous croyons que la réponse à ces deux questions est affirmative.

Défis

Les six prochains mois seront une période de transition déterminante pour la réforme de la GRC. Les principaux défis comprendront les suivants.

- **Aller de l'avant avec les propositions concernant la gouvernance à soumettre à l'étude du gouvernement.** Nous croyons que le fait de conférer à la GRC un pouvoir accru en matière de gestion tout en créant un conseil de gestion pour renforcer l'orientation et la responsabilisation sera très important non seulement pour la planification et l'administration courante de la GRC, mais aussi comme moyen de garantir la continuité de la réforme.
- **Prendre les mesures nécessaires pour définir et mettre en œuvre une nouvelle optique à l'égard du leadership,** notamment cerner et promouvoir les valeurs et les comportements qui doivent faire partie intégrante d'une nouvelle culture à la GRC. Rien n'est plus important pour le succès à long terme de la réforme que la présence de dirigeants passionnés et compétents à tous les niveaux de l'organisation.
- **Mettre en œuvre une méthode plus ouverte et plus transparente pour communiquer avec le public et les employés.** Cela doit comprendre des changements fondamentaux dans la façon dont la GRC gère les questions délicates, comme celles qui découlent de la tragédie qui a donné lieu à la Commission d'enquête Braidwood.
- **Régler l'aspect financier de la réforme à long terme.** Jusqu'à présent, la GRC a pu financer les diverses initiatives relatives à la réforme à partir de son budget existant, essentiellement en utilisant l'argent disponible en raison de postes vacants depuis longtemps. Toutefois, compte tenu de la réussite des récents efforts de recrutement et de l'amélioration du maintien en poste des employés chevronnés, les surplus annuels en question ont disparu. Comme la réforme ne peut être réalisée qu'en faisant les choses plus efficacement, la GRC devra faire appel au gouvernement afin d'obtenir l'aide financière nécessaire pour maintenir le processus de réforme au fil du temps.

Pour ce qui est de la voie à suivre, il est évident que bon nombre de ces défis incombent carrément à la GRC. La Gendarmerie a montré qu'elle est attachée à la réforme, et doit désormais faire preuve de passion et d'enthousiasme à l'égard du changement de façon à maintenir le processus dans l'avenir.

Cependant, pour que la réforme obtienne un succès durable, le gouvernement doit lui aussi s'impliquer activement dans le processus. Non seulement est-il la source des ressources financières essentielles pour soutenir le processus de réforme, mais il doit aussi régler les questions telles que la gouvernance et l'examen externe, pour lesquelles une solution législative sera requise ultérieurement. C'est la seule façon pour la GRC d'obtenir le pouvoir et la souplesse dont elle a besoin pour fournir ses services d'une manière plus efficace et plus efficiente.

La GRC en est donc à une étape cruciale du processus de réforme. En effet, elle est sur la bonne voie dans presque tous les secteurs et a obtenu des résultats concrets pour certaines questions qui sont au cœur de ses besoins, mais elle doit encore renforcer son engagement culturel à l'égard du changement et du renouvellement. Nous nous réjouissons à l'idée de collaborer étroitement avec la Gendarmerie et de présenter nos conclusions sur ce qui a été accompli. Les six prochains mois seront très importants, en ce sens qu'ils permettront d'observer l'état d'avancement de la réforme.