

Évaluation de l'apprentissage et du perfectionnement (formation en cours d'emploi) dans l'ensemble de la GRC

Services nationaux d'évaluation des programmes
Vérification interne, Évaluation et Examen
Gendarmerie royale du Canada

Juin 2022

RAPPORT FINAL



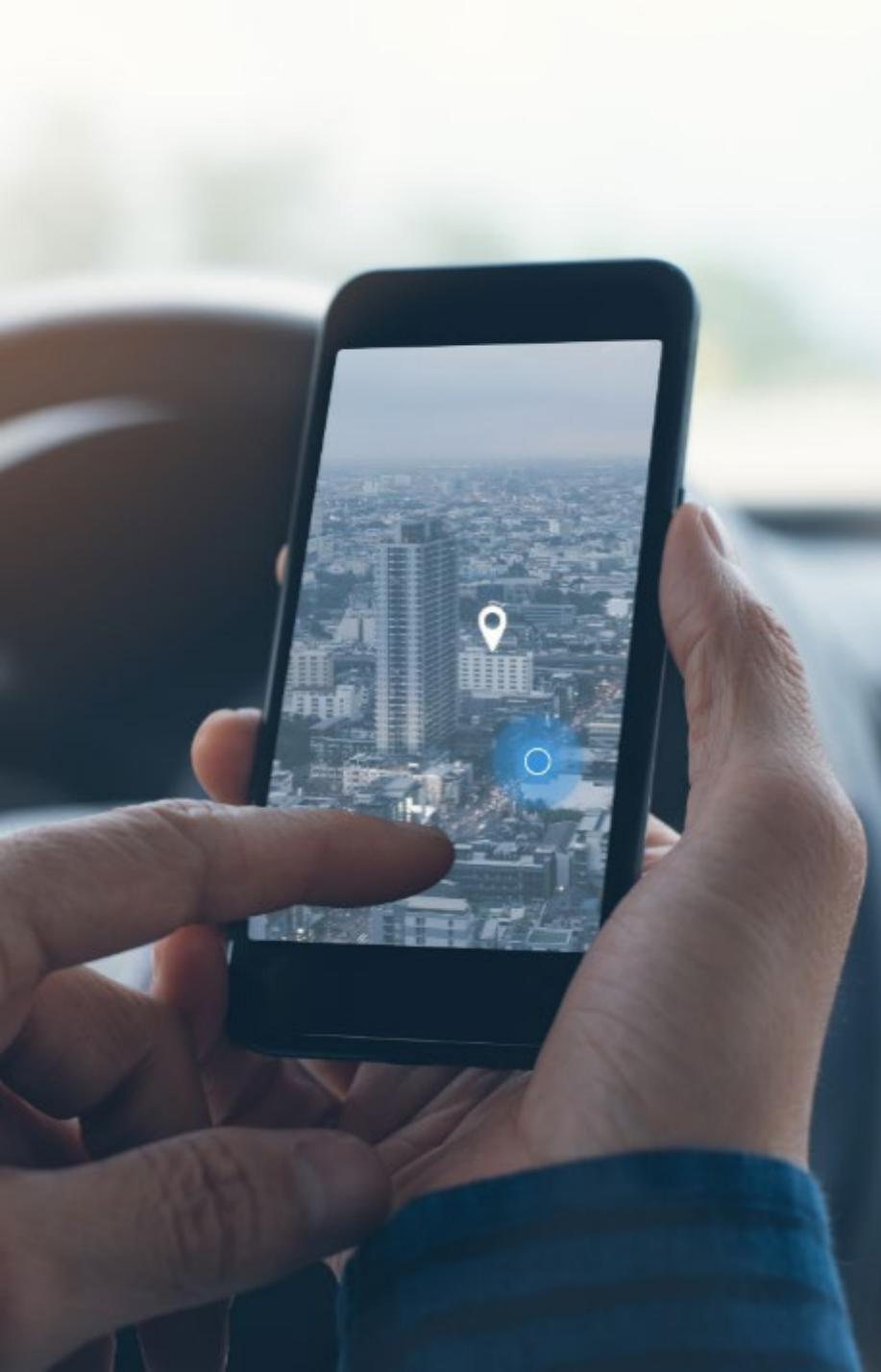
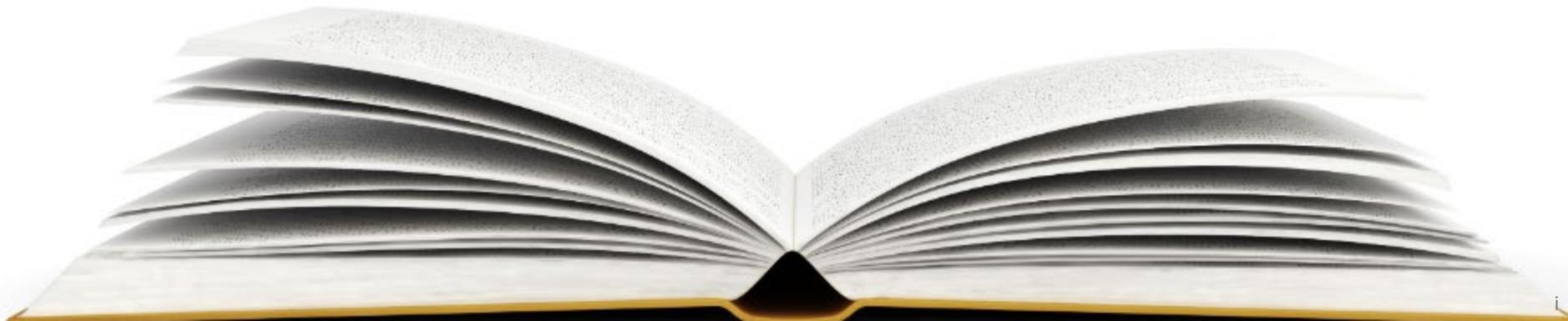


Table des matières

<i>page</i>	<i>page</i>	<i>page</i>
i	ii	iii
Acronymes	Glossaire	Résumé
<i>page</i>	<i>page</i>	<i>page</i>
1	4	7
Description du programme	Approche de l'évaluation	Constatations
<i>page</i>	<i>page</i>	<i>page</i>
24	27	35
Conclusion et recommandations	Annexes	Notes de fin de document

Acronymes

SPCA	Services de police contractuels et autochtones	SGA	Système de gestion de l'apprentissage
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada	MAFP	Manuel de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement
DPRH	Dirigeant principal des Ressources humaines	DG	Direction générale
DPA	Dirigeant principal de l'Apprentissage	PNL	Programmes nationaux de leadership
m.c.	Membre civil	SNA	Services nationaux d'apprentissage
CCP	Collège canadien de police	SCNSFO	Sous-comité national de surveillance de la formation obligatoire
SCC	Service correctionnel du Canada	SNFT	Services nationaux de formation tactique
EFPC	École de la fonction publique du Canada	F et E	Fonctionnement et entretien
NF	Norme de formation	CFRP	Centre de formation de la région du Pacifique
SFPF	Services de formation de la Police fédérale	e.f.p.	Employé de la fonction publique
ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes plus	GRC	Gendarmerie royale du Canada
SIGRH	Système d'information sur la gestion des ressources humaines	SPS	Services de police spécialisés
DAP	Direction de l'apprentissage et du perfectionnement		



Glossaire



Apprentissage et perfectionnement : processus d'amélioration des compétences et des connaissances.

Programme de formation des cadets : programme de formation de base complet, axé sur les compétences et destiné aux policiers, offert à l'École de la GRC (Division Dépôt) à Regina (Saskatchewan).

Programme de formation pratique : programme offrant une transition supervisée de l'école aux opérations policières et préparant les nouveaux membres réguliers au rôle de policier.

Formation en cours d'emploi : formation comprenant toute activité d'apprentissage ou de perfectionnement offerte aux employés par la GRC, à l'exclusion des cadets.

Norme de formation : document officiel qui décrit les éléments normalisés d'un cours national dirigé par un instructeur. Elle est utilisée pour appuyer la mise en œuvre cohérente des cours de la GRC et fait office de document juridique officiel.

Résumé

CONTEXTE

La fonction d'apprentissage et de perfectionnement de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) comprend toutes les activités de formation offertes dans l'ensemble des secteurs d'activité et des divisions. Elle est divisée en trois domaines principaux : le Programme de formation des cadets, le Programme de formation pratique et la formation en cours d'emploi. La Division Dépôt est principalement responsable du Programme de formation des cadets et du Programme de formation pratique. La Direction de l'apprentissage et du perfectionnement est principalement responsable de la formation en cours d'emploi, les divisions et secteurs d'activité jouant également un rôle important dans ce domaine.

PORTÉE DE L'ÉVALUATION

- Le but de l'évaluation était d'évaluer la gouvernance et l'efficacité de la composante formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement dans l'ensemble de la GRC.
- Elle a couvert une période de cinq ans allant de **l'exercice 2016-2017 à l'exercice 2020-2021**, et s'est concentrée sur la formation en cours d'emploi des membres réguliers, des membres civils et des employés de la fonction publique dans l'ensemble des secteurs d'activité et des divisions de la GRC.
- Le Programme de formation des cadets, le Programme de formation pratique et les mandats d'établissements comme le Collège canadien de police et l'École de la fonction publique du Canada ne faisaient pas partie de la portée de l'évaluation.



RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS

1. La gouvernance de la formation en cours d'emploi n'est pas clairement définie et comprise.
2. Le niveau de coordination entre la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement et les divisions/secteurs d'activité pourrait être amélioré.
3. Des mécanismes sont en place pour normaliser la formation en cours d'emploi, mais ils comportent des limites quant au contrôle du respect des normes de formation.
4. Les activités de formation en cours d'emploi ne sont pas hiérarchisées de façon cohérente.
5. Davantage d'importance pourrait être accordée aux langues officielles et à l'analyse comparative entre les sexes plus.
6. Le manque d'infrastructures et de ressources humaines, ainsi que la capacité limitée à déterminer les coûts totaux de formation constituent les principaux défis pour la formation en cours d'emploi.
7. Les limites en ressources et les limites techniques empêchent de mesurer la conformité des cours obligatoires de manière plus large.
8. Il est possible d'accroître l'utilisation de la technologie pour améliorer l'efficacité de la formation en cours d'emploi.



RECOMMANDATIONS

1. Examiner la gouvernance de la formation en cours d'emploi en vue d'améliorer la surveillance nationale de sa conception et de sa prestation. Cela comprend la mise à jour du Manuel de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement pour clarifier le mandat et les priorités de la composante formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement, ainsi que les rôles et responsabilités du dirigeant principal de l'Apprentissage, de la Direction de l'apprentissage et du perfectionnement, et des divisions et des secteurs d'activité.
2. S'assurer de disposer de ressources et d'infrastructures suffisantes, ainsi que d'une méthodologie normalisée de calcul des coûts de formation en cours d'emploi, afin de remplir le mandat de l'organisation en matière de formation en cours d'emploi et de maximiser les gains d'efficacité.
3. Continuer d'intégrer l'utilisation de la technologie grâce, d'une part, aux avancées réalisées dans un système de gestion de l'apprentissage pour tirer pleinement parti des fonctionnalités, et d'autre part, aux gains d'efficacité des rapports sur la conformité.



1

**Description
du
programme**

Description du programme

L'apprentissage et le perfectionnement constituent le processus d'amélioration des compétences et des connaissances.

À la Gendarmerie royale du Canada (GRC), la fonction d'apprentissage et de perfectionnement comprend toutes les activités de formation offertes aux cadets, aux membres réguliers (m.r.), aux membres civils (m.c.) et aux employés de la fonction publique (e.f.p.) dans l'ensemble des secteurs d'activité et des divisions pour favoriser la bonne exécution des tâches et assurer la sécurité du public et des policiers. La fonction d'apprentissage et de perfectionnement contribue à tous les résultats stratégiques de la GRC et a été définie dans le plan stratégique « Vision 150 et au-delà » de la GRC.

Elle comprend le Programme de formation des cadets, le Programme de formation pratique et la formation en cours d'emploi.

Formation en cours d'emploi

La formation en cours d'emploi, qui fait l'objet la présente évaluation, désigne toute activité d'apprentissage ou de perfectionnement offerte aux employés par la GRC, à l'exclusion des cadets et des activités de formation offertes à l'externe¹.

Rôles et responsabilités de la formation en cours d'emploi au sein de la GRC

La Direction de l'apprentissage et du perfectionnement (DAP) est principalement responsable de la gestion des besoins en formation en cours d'emploi des employés de la GRC. La DAP est divisée en trois secteurs, qui sont décrits à la prochaine diapositive.

Qui est responsable de la formation en cours d'emploi?

Titre	Rôles et responsabilités
Commissaire	<ul style="list-style-type: none">• S'assure que tous les employés suivent la formation obligatoire du Conseil du Trésor²• Détermine les besoins en apprentissage, formation et perfectionnement des membres³• Fixe les modalités d'exécution des activités d'apprentissage, de formation et de perfectionnement⁴
Dirigeant principal des Ressources humaines (DPRH)	<ul style="list-style-type: none">• Aide la commissaire à promouvoir un milieu de formation continue au sein de l'organisation• Guide la fonction d'apprentissage et de perfectionnement, notamment l'administration de la Division Dépôt de l'École de la GRC
Dirigeant principal de l'Apprentissage (DPA)	<ul style="list-style-type: none">• Assure la surveillance exécutive de l'élaboration d'orientations politiques et stratégiques nationales régissant le mandat d'apprentissage• Veille à ce que les ressources d'apprentissage soient harmonisées sur les plans stratégique et opérationnel• Veille à ce que la formation intègre les valeurs de la GRC pour favoriser le développement des compétences des employés et assurer la durabilité de l'effectif
Directeur général, Apprentissage et perfectionnement	<ul style="list-style-type: none">• Fournit des conseils et des avis sur les innovations en matière d'apprentissage• Approuve et offre les activités de formation en cours d'emploi et d'apprentissage à l'échelle nationale conformément à la mission, à la vision et aux valeurs de l'organisation
Responsables des divisions et des secteurs d'activité	<ul style="list-style-type: none">• Allouent le budget consacré à la formation en cours d'emploi• Conçoivent et offrent la formation• Hiérarchisent la prestation de la formation en cours d'emploi, notamment le choix des participants• Veillent au respect des normes de formation (NF)• S'assurent que les cours obligatoires sont suivis

Description du programme (suite) :

Secteurs de responsabilité de la DAP



Services nationaux d'apprentissage (SNA)

- Élaborent les politiques, processus, procédures et normes d'apprentissage organisationnelles pour tous les employés de la GRC
- Conçoivent, élaborent, tiennent à jour et évaluent la formation en cours d'emploi à l'échelle nationale
- Effectuent des recherches et rédigent des rapports au sujet de la formation en cours d'emploi
- Sont responsables d'Agora, le système de gestion de l'apprentissage (SGA) national, et de la prestation de toutes les activités d'apprentissage électronique, et en assurent la gestion
- Font le suivi des activités de formation et d'apprentissage obligatoires à l'échelle nationale et établissent des rapports à ce sujet



Services nationaux de formation tactique (SNFT)

- Élaborent, coordonnent, mettent en œuvre et évaluent les programmes de formation sur la sécurité des policiers et de formation tactique
- Élaborent des méthodologies, tactiques et techniques de prestation pour la formation tactique de la GRC
- Surveillent la conformité aux NF au niveau des instructeurs pour le Programme de sécurité des policiers
- Étudient et établissent des partenariats nationaux et internationaux pour faire progresser la formation tactique et la formation sur la sécurité des policiers
- Gèrent les installations du centre national de formation tactique



Programmes nationaux de leadership (PNL)

- Sont responsables du Programme national de mentorat
- Conçoivent et mettent en œuvre les programmes de perfectionnement en leadership de la GRC suivants :
 - Fondements du leadership
 - Programme de perfectionnement des superviseurs
 - Programme de perfectionnement des gestionnaires
 - Programme de perfectionnement des cadres et des officiers

Les divisions et les secteurs d'activité offrent les activités de formation qui ont été conçues/élaborées par la DAP et les SNA. Les divisions offrent également les activités de formation qu'elles ont elles-mêmes conçues/élaborées.

Divisions

Chaque division de la GRC a sa propre unité d'apprentissage et de perfectionnement, qui compte dans ses rangs un officier responsable de la formation et des instructeurs chargés de la prestation de la formation. En fonction de la taille de la division, l'unité peut comprendre d'autres postes, notamment des coordonnateurs de programmes, d'autres types d'instructeurs et du personnel administratif. Chaque division a accès à des ressources différentes afin d'assurer la prestation de la formation. Par exemple, le Centre de formation de la région du Pacifique (CFRP) est responsable de la prestation de la formation à tous les employés de la Division E. D'autres divisions utilisent les installations de la GRC ou louent des locaux pour assurer la prestation de la formation.

Police fédérale et autres secteurs d'activité

La majorité des secteurs d'activité reçoivent la formation de leur division ou de la Direction générale (DG), en fonction de leurs besoins particuliers.

La Police fédérale dispose d'une structure **centralisée** pour assurer la prestation de la formation à ses employés. Les Services de formation de la Police fédérale (SFPP) se coordonnent avec les divisions pour assurer la prestation normalisée de la formation de la Police fédérale dans tout le pays. Les SFPP ont élaboré le *Plan d'action stratégique des Services de formation de la Police fédérale*, qui suit les progrès réalisés en matière de formation de la Police fédérale.



2

Approche de l'évaluation

Objectifs

Portée

Méthodologie

Limites

Objectif et portée

L'objectif de l'évaluation était d'examiner la gouvernance et l'efficacité de la composante formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement de la GRC pour les m.r., les m.c. et les e.f.p., des exercices **2016-2017 à 2020-2021**.

L'évaluation a été décidée à la suite d'une consultation avec la haute direction de la GRC et a été recommandée dans le plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques. Il y a déjà eu un grand nombre d'exams indépendants, de vérifications et de rapports traitant spécifiquement des questions liées à l'apprentissage et au perfectionnement. Cependant, il n'y a jamais eu d'évaluation de la formation en cours d'emploi dans l'ensemble de la GRC. La présente évaluation est axée sur la formation en cours d'emploi qui est offerte par la GRC exclusivement aux employés de la GRC, et ne porte donc pas sur les mandats du Collège canadien de police (CCP) et de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC). Le Programme de formation des cadets, le Programme de formation pratique, la formation sur les langues officielles, le mentorat et l'accompagnement ne faisaient pas partie de la portée de l'évaluation.

Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné les questions suivantes :

	1. Dans quelle mesure les activités d'apprentissage et de perfectionnement sont-elles coordonnées dans l'ensemble de la GRC?
	2. Dispose-t-on de suffisamment de ressources pour appuyer la fonction d'apprentissage et de perfectionnement (formation en cours d'emploi) de la GRC?
	3. Dans quelle mesure la GRC dispose-t-elle d'une fonction d'apprentissage et de perfectionnement (formation en cours d'emploi) efficace?

Méthodologie et limites

Les données de l'évaluation ont été recueillies entre janvier 2021 et mars 2022 à l'aide de méthodes de recherche qualitative et quantitative, et ont été analysées pour formuler des constatations et des recommandations.

Examen des documents



- Des documents tels que des lois fédérales, des politiques de la GRC, des politiques de ministères fédéraux et des documents internes de la GRC ont été examinés.

Données sur le rendement et les finances



- Les données sur le rendement provenant du SGA et du Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH), ainsi que les données financières provenant du Système de gestion des dépenses globales et des actifs (TEAM), ont été recueillies et analysées.



Entrevues



- Dans le cadre de l'évaluation, 37 entrevues téléphoniques et vidéo ont été menées avec des hauts dirigeants de la GRC, des membres du personnel de la DAP, des gestionnaires/coordonnateurs de la formation de divisions, des membres du personnel de secteurs d'activité de la DG, ainsi que des membres d'autres organisations faisant partie du portefeuille de la sécurité fédérale.

Sondage



- On note que 221 instructeurs de la GRC ont répondu à un sondage en ligne. Les réponses provenaient de l'ensemble des divisions et d'un grand nombre de secteurs d'activité, notamment la DAP (Ressources humaines), les Services de police spécialisés (SPS), la Police fédérale et les Services de police contractuels et autochtones (SPCA). Environ 79 % des répondants étaient des hommes et 19 % des femmes. Près de 31 % des répondants étaient des instructeurs à temps plein, tandis que 69 % étaient des instructeurs à temps partiel. Les répondants ont déclaré travailler dans des domaines de formation tels que la formation tactique non obligatoire, le leadership et la direction, l'intervention en cas d'urgence, la formation obligatoire non tactique, etc.

Limites

- Le sondage était facultatif et a été lancé durant les mois d'été, ce qui explique pourquoi le taux de réponse a été relativement faible.
- La pandémie de COVID-19 a empêché la réalisation d'observations sur place et d'entrevues en personne, qui auraient permis de recueillir des données supplémentaires.
- On disposait de peu de données historiques et de documents concernant l'incidence du plan d'action pour la réduction du déficit sur la composante formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement. Ces renseignements auraient fourni un contexte et des données probantes pour l'évaluation.
- Les coûts présentés dans la présente évaluation visent à donner une estimation des coûts de formation en cours d'emploi de la GRC. L'évaluation a permis de recueillir des données financières relatives à la formation auprès des divisions et des secteurs d'activité. En raison du caractère décentralisé de la formation en cours d'emploi et de la complexité du calcul des coûts de formation (p. ex., déterminer les centres de coûts de la formation), les coûts relatifs aux dépenses en capital et les salaires des instructeurs à temps partiel n'ont pas été pris en compte dans l'analyse.



3

Constatations

Gouvernance
Coordination
Normalisation
Établissement de
priorités
Langues officielles
et ACS Plus
Ressources
Conformité
Technologie

Structure de gouvernance

Constatation n° 1 : La gouvernance de la formation en cours d'emploi, notamment les rôles, les responsabilités et le mandat, n'est pas clairement définie et comprise dans l'ensemble de la GRC.

Certains aspects de la gouvernance de la formation en cours d'emploi sont mis en évidence dans divers documents ministériels et législatifs, notamment la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* et le Manuel de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement (MAFP) de la GRC. Globalement, les rôles et responsabilités de la commissaire, du DPRH et du directeur général, DAP sont décrits en ce qui a trait à leurs responsabilités fonctionnelles générales (comme présenté à la diapositive 2).

Cependant, il n'y a pas de politiques nationales qui articulent clairement les aspects suivants de la gouvernance :

- **Éléments centralisés et décentralisés**
 - Conception, élaboration et mise en œuvre, ainsi que la façon dont ces tâches s'harmonisent les unes avec les autres
- **Priorités**
 - Comment la formation en cours d'emploi s'harmonise avec les priorités stratégiques de la GRC
 - Comment décider à quelle formation la priorité sera donnée en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre, et comment choisir les participants
- **Rôles et responsabilités**
 - Qui est responsable de quels aspects de la formation en cours d'emploi (p. ex., Sous-comité national de surveillance de la formation obligatoire [SCNSFO], DPA, personnel régional et personnel des divisions, PNL, SNA et SNFT)

Remarque : En 2020, la GRC a créé le poste de DPA pour assurer la surveillance exécutive de l'élaboration d'orientations politiques et stratégiques nationales régissant le mandat d'apprentissage de la GRC. Cependant, le rôle du DPA ne figure pas encore dans les politiques nationales.

L'organisation de la formation en cours d'emploi dans l'ensemble de la GRC n'est pas clairement définie et comprise par les employés. Les activités de formation sont conçues et offertes à la fois de façon centralisée et décentralisée en fonction du type de formation.

Conception des cours : La DAP est responsable de la conception de la formation en cours d'emploi nationale de la GRC. D'autres divisions et secteurs d'activité jouent également un rôle dans la conception de la formation.

Prestation des cours : La DAP assure la prestation de la formation sur le leadership, de la formation en ligne et de la formation tactique spécialisée. Les divisions et les secteurs d'activité sont responsables de la prestation des activités de formation en cours d'emploi nationale conçues par la DAP et des activités de formation conçues au sein de leur propre division. Les SFPP sont responsables de la coordination de la prestation de la formation aux employés de la Police fédérale au sein de la GRC.

Constatation n° 1 (suite)

Les entrevues menées avec le personnel de la GRC au sein de la DG et des divisions ont révélé que la structure de la formation en cours d'emploi n'est pas optimale et que les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis ou compris. Les défis sont les suivants :

- difficulté à déterminer qui est responsable des diverses activités de formation en cours d'emploi;
- surveillance nationale limitée pour déterminer quels cours sont offerts, qui en assure la prestation et si les NF sont respectées.

Autres organisations

Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné les politiques d'apprentissage et de perfectionnement d'autres organismes au sein du portefeuille de la sécurité publique. Parmi les principaux éléments de comparaison*, on peut mentionner les suivants :

1. Politiques nationales : D'autres organisations examinées dans le cadre de la présente évaluation disposent de politiques nationales qui énoncent les objectifs d'apprentissage et de perfectionnement, les rôles et responsabilités, les exigences au chapitre de la conformité et de l'établissement de rapports, le soutien offert en matière d'études (p. ex., congé d'études sans solde) et les personnes-ressources. Elles disposent également de documents centraux présentant les différents types de formations, notamment la formation obligatoire et la formation sur les langues officielles. Contrairement aux politiques du Service correctionnel du Canada (SCC) et de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), par exemple, le MAFP n'énonce pas clairement les rôles et responsabilités de tous les intervenants dans la composante formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement.

2. Conception centralisée : L'ASFC et le SCC disposent de groupes de conception centraux pour tous les produits d'apprentissage, notamment la formation en cours d'emploi et la formation des agents/recrues. Cela permet aux concepteurs d'adopter une approche holistique en matière de conception (p. ex., les concepteurs peuvent déterminer l'incidence de la formation des nouveaux agents sur la formation en cours d'emploi). Au sein de la GRC, la DAP conçoit la majorité des activités de formation en cours d'emploi, mais d'autres divisions/secteurs d'activité au sein de l'organisation, comme la Division Dépôt et le CFRP, conçoivent également des activités de formation.

3. Prestation centralisée : Contrairement à la GRC, l'ASFC et le SCC adoptent une approche centralisée de la prestation de la formation en cours d'emploi. La formation est offerte par des formateurs locaux dans les régions et tous les formateurs relèvent du directeur général de l'unité d'apprentissage et de perfectionnement. Cette structure de prestation centralisée permet d'assurer une surveillance nationale et contribue à la normalisation de la prestation de la formation en cours d'emploi.

* Même s'il existe des différences opérationnelles entre les autres organisations au sein du portefeuille de la sécurité publique, ces éléments de comparaison sont donnés pour souligner les similitudes et les différences à prendre en compte afin d'améliorer l'organisation.

En raison des lacunes observées dans le MAFP, comme le manque de clarté relatif aux rôles et aux responsabilités (DPA et autres rôles clés) et la structure des activités d'apprentissage et de perfectionnement (centralisées et décentralisées), il est difficile de savoir qui est responsable des principaux aspects de la formation en cours d'emploi. Ces défis peuvent conduire à des pertes d'efficacité et à un double emploi des efforts de formation.

Constatation n° 2 : Dans l'ensemble, le niveau de coordination entre la DAP et les divisions/secteurs d'activité a été jugé suffisant, mais des points à améliorer ont été relevés.

Procédures relatives à la coordination

Le MAFP de la GRC énonce les rôles et responsabilités clés de la DAP en ce qui concerne la conception des cours. Le MAFP stipule que la DAP devra :

- attribuer des codes de cours du SIGRH à des activités de formation conçues par la DAP qui portent sur des initiatives gouvernementales, des fonctions opérationnelles précises et des sujets qui engagent la responsabilité;
- élaborer, mettre à jour, approuver et distribuer des NF pour les cours codés dans le SIGRH;
- attribuer des codes de cours du SIGRH aux cours conçus par les divisions/secteurs d'activité dès réception de la documentation appropriée (p. ex., NF).

La DAP et les divisions/secteurs d'activité doivent se coordonner pour s'assurer que des NF à jour et approuvées sont associées aux cours codés dans le SIGRH, ce qui facilite la normalisation de la prestation des cours. Les divisions et secteurs d'activité doivent se coordonner avec la DAP pour obtenir les codes de cours du SIGRH correspondant aux cours conçus/élaborés par la division ou le secteur d'activité afin que les employés reçoivent un crédit une fois ces cours achevés. Le fait de consigner l'achèvement des cours facilite le calcul des taux de conformité pour les cours obligatoires.

Activités de coordination

La DAP entreprend diverses activités de coordination, notamment la coprésidence du SCNSFO, un forum destiné aux hauts dirigeants qui vise à combler les lacunes observées dans l'évaluation des besoins en formation de la GRC. Les réunions du SCNSFO sont prévues six fois par an et rassemblent des membres de la DG, des divisions et des secteurs d'activité.

La DAP et les coordonnateurs de la formation des divisions participent à des téléconférences bimestrielles pour discuter des questions et sujets revenant fréquemment, comme les modifications apportées aux NF et les activités de formation à venir.

La DAP tient également des réunions bimensuelles avec les SPCA et communique régulièrement avec d'autres secteurs d'activité, notamment Action, Innovation et modernisation, Santé et sécurité au travail (Ressources humaines), Services juridiques, Police fédérale et SPS. Ces communications sont importantes afin d'harmoniser les priorités et de déterminer les besoins en formation.

Les divisions communiquent entre elles lorsqu'elles le jugent nécessaire pour coordonner la prestation de la formation et partager des connaissances.



Constataion n° 2 (suite)

Perspectives sur les efforts de coordination

Un examen interne d'une division en particulier a révélé que certains cours offerts ne possèdent pas de codes SIGRH, ce qui indique que ces cours n'ont pas été coordonnés par la DAP. En outre, la moitié des personnes interrogées des divisions ont déclaré concevoir/élaborer des cours dans leur division respective. Ces cours portent sur des sujets tels que les suivants :

- direction/leadership;
- témoignages devant les tribunaux;
- instructeurs de bateaux;
- drones;
- culture communautaire;
- techniques d'entrevue;
- port d'une tenue civile.

Les personnes interrogées ont indiqué ne pas toujours se coordonner avec la DAP lors de l'élaboration de cours. Les raisons citées pour ne pas se coordonner avec la DAP sont les suivantes :

- le temps disponible pour élaborer les cours est limité;
- certains cours ne nécessitent pas de code SIGRH (les divisions appellent parfois les cours des « ateliers », car ils n'ont pas de code SIGRH);
- certains matériels de cours sont mis à jour ou modifiés tout en restant dans les paramètres de la NF.

Lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils pensaient de la coordination entre la DAP et les autres divisions/secteurs d'activité, de nombreuses personnes interrogées (63 %) ont indiqué qu'elle était insuffisante. Les autres personnes interrogées (37 %) ont indiqué que la coordination pourrait être améliorée.

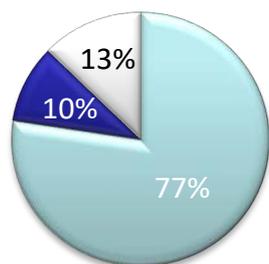
Les personnes interrogées ont mentionné plusieurs défis concernant la coordination, parmi lesquels :

- la difficulté pour les divisions à savoir quelle est la personne-ressource au sein de la DAP si elles ont des questions;
- la difficulté pour les divisions à déterminer quel est le secteur d'activité responsable du matériel de cours lorsqu'une mise à jour est nécessaire;
- lorsqu'un nouveau cours obligatoire est lancé, peu de renseignements sont communiqués à l'avance par la DAP aux unités de formation des divisions, ce qui rend difficile la tâche de faire remonter les questions des employés;
- certaines divisions assurent la prestation de certaines parties de la formation et ne tiennent pas compte du fait qu'un cours doit être offert dans son ensemble et conformément à la NF;
- la collaboration entre divisions est minime et est souvent le fruit de relations personnelles plutôt que d'une politique ou procédure.

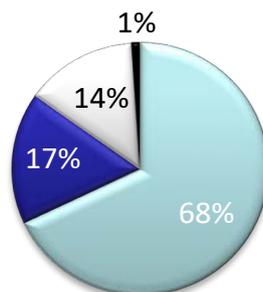
Constatation n° 2 (suite)

Dans le sondage, on a demandé aux instructeurs dans quelle mesure ils interagissent avec la DAP. De nombreux répondants (67 %) ont indiqué qu'ils n'avaient aucune interaction. Parmi ceux qui ont indiqué avoir des interactions (33 %), la plupart ont déclaré être satisfaits du « niveau de soutien reçu » (77 %) et de la « communication et coordination » globale (68 %).

Niveau de soutien reçu

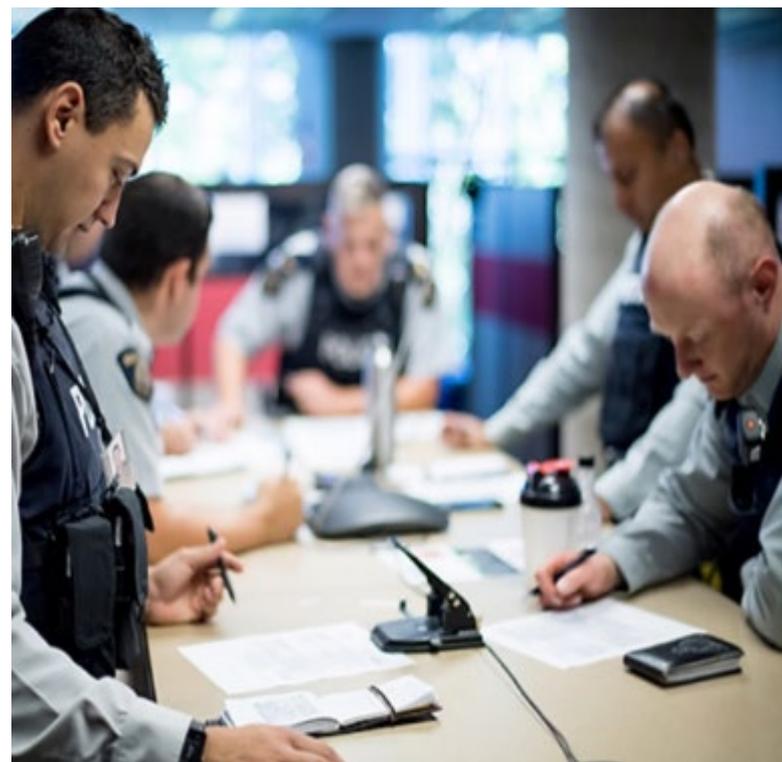


Communication et coordination



Les personnes interrogées en entrevue ont suggéré d'apporter les améliorations suivantes à la coordination :

- créer un référentiel centralisé pour regrouper les renseignements sur la formation en cours d'emploi (p. ex., calendriers des cours, listes de personnes-ressources, matériel de cours);
- créer un réseau entre les intervenants pour échanger des renseignements;
- créer un comité composé de membres de la DAP et de divisions pour discuter des questions actuelles liées à la police, choisir des thèmes nationaux et cerner les lacunes en matière de formation;
- s'assurer qu'une consultation a lieu entre la DAP et les instructeurs lors de la mise à jour du matériel de cours.



Un manque de coordination des activités de formation met potentiellement en péril l'efficacité de l'organisation. Par exemple, lorsqu'une activité de formation est élaborée sans d'abord vérifier s'il en existe déjà une ailleurs dans l'organisation, cela peut nuire à l'efficacité et entraîner des lacunes potentielles.

Constatation n° 3 : La GRC a mis en place des mécanismes pour normaliser la formation en cours d'emploi dans l'ensemble de l'organisation. Cependant, ils comportent des limites quant au contrôle du respect des normes de formation.

Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné dans quelle mesure la formation en cours d'emploi est normalisée dans l'ensemble de la GRC. La normalisation de la formation dans l'ensemble de l'organisation contribue à la sécurité du public et des policiers.

Pour normaliser la formation, la GRC recourt à des mécanismes comme la coordination entre les intervenants, la création de NF et le contrôle du respect des normes de formation. En outre, tous les documents d'apprentissage sont centralisés dans le SGA, y compris les documents relatifs à la formation dirigée par des instructeurs.

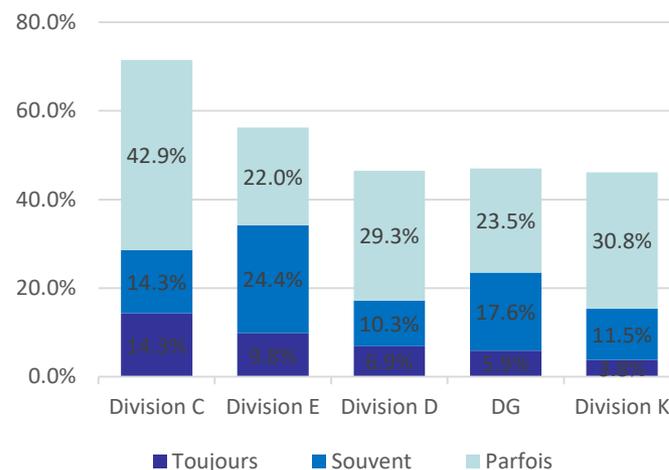
NF

Le MAFP énonce l'obligation de disposer de NF applicables aux cours nationaux dirigés par des instructeurs. La NF est un document juridique officiel qui décrit les éléments normalisés des cours nationaux dirigés par des instructeurs, notamment le public cible, les objectifs d'apprentissage, l'aperçu des modules, les outils d'évaluation et le guide d'évaluation des candidats. La NF est utilisée pour appuyer la mise en œuvre des cours nationaux dirigés par des instructeurs.

Contrôle du respect des normes de formation

Le MAFP énonce l'obligation de disposer de NF. Cependant, seuls les programmes relevant de la compétence des PNL et des SNFT disposent d'un mécanisme permettant de s'assurer que des NF sont utilisées dans le cadre de la prestation de la formation. Les PNL garantissent le respect des NF en offrant les cours sur le leadership qu'ils conçoivent. Les SNFT améliorent la normalisation de la formation des instructeurs en formant des instructeurs au sein des divisions. Cependant, on a remarqué que même si les SNFT certifient les instructeurs, il incombe aux divisions de s'assurer, en fin de compte, que les instructeurs offrent la formation conformément aux NF. Par conséquent, les SNFT exercent une surveillance limitée pour veiller au respect des NF, ainsi qu'un contrôle limité pour vérifier si les instructeurs se sont familiarisés avec le matériel de cours actuel.

Proportions les plus élevées de répondants au sondage (instructeurs) qui modifient les NF



Les répondants au sondage ont indiqué qu'ils modifieraient parfois (32 %), souvent (15 %) ou toujours (5 %) les NF/documents de cours pour répondre aux besoins des divisions/détachements. De nombreux répondants au sondage ont indiqué qu'ils modifient les NF/documents de cours parce que les NF sont obsolètes ou non pertinentes pour leur unité, division ou détachement.

La modification des NF réduit la cohérence de la prestation des cours, ce qui fait augmenter le risque pesant sur la sécurité du public et des policiers.

Établissement de priorités

Constatacion n° 4 : Les activités de formation en cours d'emploi ne sont pas hiérarchisées de façon cohérente dans l'ensemble de la GRC.

Définition des priorités

En tant que principale politique sur la formation, le MAFP ne définit pas clairement les priorités de la composante formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement, notamment la façon dont elle s'harmonise avec les priorités stratégiques de la GRC, les critères à appliquer pour décider à quelle activité de formation en cours d'emploi la priorité sera donnée en ce qui concerne la conception et la prestation, et le choix des participants par ordre de priorité. Par conséquent, il est difficile de s'assurer que la priorité est donnée à la formation en cours d'emploi en fonction des priorités organisationnelles et de façon cohérente.

D'autres organisations disposent de politiques nationales qui définissent les priorités de leur fonction d'apprentissage et de perfectionnement. Parmi les éléments constituant leurs priorités d'apprentissage et de perfectionnement qui sont énoncées dans les politiques nationales, on peut mentionner la formation à l'appui du mandat et des priorités stratégiques de l'organisation, l'avancement des dirigeants au sein de l'organisation, la conformité à la formation obligatoire dans la fonction publique, le suivi électronique des cours pour permettre la planification et l'établissement de rapports, ainsi que l'échange de pratiques exemplaires avec d'autres organisations.

Parmi les pratiques exemplaires possibles évoquées dans l'examen des autres organismes au sein du portefeuille de la sécurité publique figurait la création d'un conseil de gouvernance centralisé qui prend des décisions sur les priorités de formation.

Par exemple, le SCC dispose d'un organe centralisé qui est responsable de la prise de décisions nationales en matière de formation. Le conseil de gouvernance de la formation du SCC est présidé par la commissaire du SCC et est responsable de l'approbation du plan de formation des principaux groupes d'employés au sein de l'organisation (p. ex., agents correctionnels, agents de libération conditionnelle), mettant en œuvre de nouvelles activités de formation et autorisant l'apport de modifications à la formation. Le conseil a une perspective organisationnelle et est en mesure de hiérarchiser les activités de formation de manière stratégique.

Établissement de priorités : Conception des cours

Le plan stratégique des SNA de la GRC précise que les nouveaux projets de conception de la formation sont attribués à l'aide d'une matrice d'établissement de priorités concernant les projets. En raison d'une demande supérieure à l'offre et d'une pénurie de ressources, seuls les projets axés sur la formation en matière de sécurité des policiers, les fonctions opérationnelles essentielles et d'autres programmes à haut risque et spécialisés sont conçus/élaborés. En outre, les personnes interrogées ont fait remarquer que l'évaluation et la mise à jour régulières des produits d'apprentissage constituent rarement une priorité en raison des exigences visant à répondre aux nouvelles priorités et aux priorités urgentes. La DAP a régulièrement modifié la priorité des tâches pour répondre aux besoins urgents.

Établissement de priorités : Prestation des cours

Les divisions et les secteurs d'activité utilisent des méthodes différentes pour hiérarchiser les types d'activités de formation en cours d'emploi qui seront offertes, déterminer les dates de prestation et choisir les participants. Par exemple, il y a des divisions et des secteurs d'activité qui hiérarchisent les activités de formation en déterminant si le cours est obligatoire ou non, tandis que d'autres effectuent une analyse des besoins.

Les méthodes de sélection des participants aux activités de formation varient selon les divisions et les secteurs d'activité. Il y a des divisions et des secteurs d'activité qui sélectionnent les participants en fonction des besoins opérationnels, tandis que d'autres tiennent compte de l'emplacement géographique, des années de service et du budget.

Les méthodes de hiérarchisation des activités de formation varient selon les divisions et les secteurs d'activité, ce qui peut se traduire par le fait que les employés n'aient pas les mêmes possibilités de formation.

Constatation n° 5 : Les langues officielles (LO) et l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) sont prises en compte en ce qui concerne la formation en cours d'emploi, mais il y a des points à améliorer.

Considérations relatives aux LO

Le MAFP énonce les exigences en matière de considérations relatives aux LO. Il précise que « [s]i possible, les mêmes possibilités d'apprentissage devront être offertes aux employés dans les deux langues officielles » [traduction]⁵.

De plus, il stipule que les NF nationales doivent être accessibles dans les deux langues officielles et que les cours dirigés par des instructeurs et les cours en ligne à l'échelle nationale ne doivent pas être lancés tant qu'ils ne peuvent pas être offerts dans les deux langues officielles.

De nombreuses personnes interrogées ont déclaré que la formation intègre de façon adéquate les considérations relatives aux LO. Cependant, aussi bien les personnes interrogées en entrevue que les répondants au sondage ont indiqué avoir rencontré des défis en ce qui concerne l'application des considérations relatives aux LO eu égard à la formation en cours d'emploi. Parmi ceux-ci, on peut mentionner l'existence d'arriérés pour la traduction de documents de formation et le nombre insuffisant de cours offerts en français. Les personnes interrogées en entrevue ont indiqué que certains instructeurs n'ont pas accès à des documents de cours en français, et que certains traduisent les documents en temps réel pendant la formation. Même lorsque les instructeurs ont accès à des documents de cours en français, la formation est susceptible de ne pas être offerte en français en raison de la faible demande, ce qui oblige les employés à attendre longtemps avant de pouvoir suivre la formation souhaitée.

Un examen des documents internes de la DAP a mis en évidence des difficultés à s'assurer que les cours sont offerts dans les deux langues officielles. Le plan stratégique des SNA précise que, jusqu'à récemment, les cours en ligne étaient traduits par les services internes de traduction. Cependant, en raison d'une augmentation du nombre de cours en ligne élaborés, l'unité interne de traduction de la GRC n'est pas en mesure de répondre à la demande. Par conséquent, des services externes de traduction sont nécessaires, même si plus coûteux, et la responsabilité de la prise en charge de ces coûts demeure floue (c.-à-d. est-ce à la charge de la DAP ou du client qui a demandé la nouvelle activité de formation?). Jusqu'à récemment, dans certains cas, les cours n'étaient pas traduits pour des raisons de coûts. En 2020, la DAP a commencé à recevoir un financement suffisant pour permettre la traduction de tous les documents de formation.



Constatation n° 5 (suite)

ACS Plus

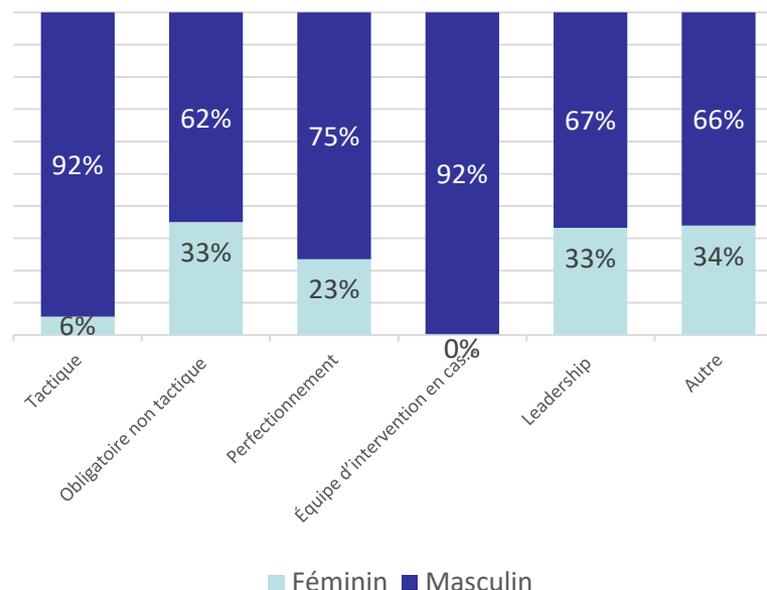
L'évaluation a permis de conclure que l'ACS Plus fait partie intégrante de la composante formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement de la GRC. Le MAFP souligne l'importance de « répertorier les obstacles non voulus [...] concernant toute formation proposée » [traduction] (c.-à-d. pendant la conception des cours)⁶.

La plupart des personnes interrogées en entrevue ont indiqué que l'ACS Plus est prise en compte dans la conception des cours, tandis que quelques-uns ont indiqué qu'elle est prise en compte dans la prestation des cours. Ces réponses sont cohérentes avec le MAFP, qui inclut l'ACS Plus dans les éléments à prendre en compte dans la conception et l'élaboration des cours, mais pas dans la prestation.

Certains répondants au sondage ont indiqué être d'accord avec l'affirmation selon laquelle l'ACS Plus est intégrée dans la formation, tandis que de nombreux répondants étaient neutres et quelques-uns étaient en désaccord. Certains répondants au sondage ont indiqué que l'ACS Plus n'est pas pertinente dans un milieu de formation. Compte tenu de ces réponses, il est peut-être nécessaire d'accroître la sensibilisation à l'ACS Plus ainsi que son intégration dans la formation en cours d'emploi.

L'évaluation a ventilé les données du sondage en fonction de l'aspect sexospécifique de l'ACS Plus. Un sondage réalisé auprès d'instructeurs a mis en évidence des différences dans les taux de réponse en fonction du sexe dans les différents types de formations. En particulier, des domaines de formation spécifiques tels que l'équipe d'intervention en cas d'urgence, l'équipe d'intervention sous-marine, le Programme de sécurité des policiers et la formation tactique ont suscité peu de réponses de la part des répondants de sexe féminin, car 19 % des répondants au sondage étaient des femmes.

Proportion de répondants au sondage (instructeurs)
par type de formation et par sexe



*Au total, 221 membres du personnel de la GRC ont répondu au sondage, dont 19 % étaient des femmes, 78,7 % étaient des hommes et 2,3 % ont préféré de ne pas préciser leur sexe. L'addition des totaux pour chaque type de formation peut ne pas être égale à 100 % en raison des personnes qui n'ont pas précisé leur sexe.

Les difficultés à faire traduire les documents de cours sont susceptibles de créer un obstacle pour les employés qui demandent à suivre une formation en français. Il est important d'appliquer l'ACS Plus dans la prestation de la formation en cours d'emploi pour cerner et réduire les obstacles non voulus.

Constatation n° 6 : Le manque d'infrastructures et de ressources humaines, ainsi que l'incapacité à déterminer avec précision les coûts totaux de formation constituent les principaux défis pour la formation en cours d'emploi de la GRC.

La composante formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement de la GRC nécessite des ressources humaines, des infrastructures, de l'équipement, de la formation, des systèmes et des normes de service suffisants pour lui permettre de remplir son mandat de façon adéquate. L'évaluation a révélé que les défis les plus courants associés au soutien de la formation en cours d'emploi comprenaient le manque d'infrastructures et de ressources humaines, ainsi que la difficulté à déterminer avec précision les coûts totaux.

Infrastructures

Les divisions sont chargées de dispenser la formation en cours d'emploi à leurs employés, notamment en mettant à leur disposition des installations de formation. L'accès à des installations adéquates et appropriées varie selon la division.

Le CFRP de la GRC, de la Division E, offre un espace de formation diversifié pour divers types de formation. Il peut arriver que d'autres divisions n'aient pas accès à une infrastructure similaire et qu'elles utilisent d'autres espaces de la GRC (p. ex. des coins repas, des bureaux, des garages) ou louent des espaces (p. ex. des champs de tir, des salles dans des hôtels, d'anciennes casernes militaires, d'anciennes écoles) afin d'effectuer la formation.

La plupart des personnes interrogées et certains répondants au sondage ont déclaré que l'infrastructure mise en place pour soutenir les activités de formation en cours d'emploi dans leur division était insuffisante. Les personnes interrogées ont signalé les principaux défis suivants en matière d'infrastructure :

- utilisation d'installations pouvant présenter des risques pour la santé et la sécurité des employés (par exemple, des bâtiments anciens contenant des moisissures);
- disponibilité limitée des champs de tir;
- disponibilité limitée des installations répondant à un besoin spécifique (par exemple, la formation à la carabine), ce qui peut nécessiter une modification de l'approche et des résultats de la formation.

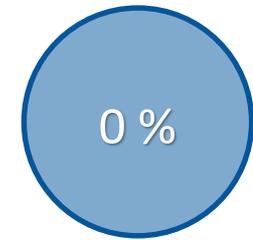
Proportion de répondants au sondage qui ont déclaré que l'infrastructure de leur division était inefficace.



Divisions L, F, O et
Division nationale



Divisions D, K, E,
B, H et DG



Divisions C, G et J

Constatation n° 6 (suite)



L'évaluation et la mise à jour régulières des produits d'apprentissage constituent rarement une priorité en raison des exigences visant à répondre aux nouvelles priorités et aux priorités urgentes. — Plan stratégique des SNA

Ressources humaines

L'évaluation a révélé que la DAP fournit un service de haute qualité aux clients internes et externes. Selon les personnes interrogées, les contraintes en matière de ressources empêchent la Direction de répondre aux besoins de plusieurs divisions et secteurs d'activité en raison d'une charge de travail importante et de nombreuses demandes urgentes.

La plupart des personnes interrogées et certains répondants au sondage ont déclaré que les ressources humaines au sein de la DAP et des divisions sont insuffisantes pour soutenir la composante de formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement. Ils ont affirmé que :

- La DAP ne dispose pas des ressources nécessaires pour exécuter pleinement son mandat (par exemple, effectuer la mise à jour régulière des cours et soutenir les initiatives d'apprentissage de l'organisation) et doit régulièrement redéfinir la priorité des tâches pour répondre aux besoins urgents; La DAP n'est pas en mesure de répondre à toutes les demandes de conception avec l'effectif actuel, ce qui signifie que certains secteurs d'activité (p. ex., la Police fédérale) ont fourni un financement temporaire à la Direction pour qu'elle dispose des ressources nécessaires au soutien de leur secteur d'activité;
- La DAP n'est pas non plus en mesure d'évaluer de façon significative l'efficacité de l'ensemble des cours de formation de la GRC ni d'être proactive dans la mise à jour des cours existants et la conception de nouveaux cours répondant aux besoins changeants de l'organisation;
- Le manque de ressources au sein des équipes Agora et multimédia empêche l'élaboration de cours en temps opportun;
- Certaines divisions doivent consacrer toutes leurs ressources de formation à la prestation de la formation obligatoire et ne disposent pas des ressources nécessaires pour offrir d'autres types de formation aux employés.

Des infrastructures et des ressources humaines suffisantes sont nécessaires pour répondre aux besoins de formation en cours d'emploi de l'organisme afin de s'assurer qu'une formation de haute qualité est accessible à tous les employés.

Constatation n° 6 (suite)

Collecte et communication des données financières

La formation en cours d'emploi de la GRC est décentralisée dans l'ensemble de l'organisation, chaque division/secteur d'activité étant responsable du calcul de ses coûts de formation. Les coûts globaux associés à la formation en cours d'emploi dans l'ensemble de l'organisation n'ont pas été examinés ou communiqués auparavant. Il n'existe pas de méthode normalisée ou de mécanisme de contrôle pour l'allocation des fonds, le calcul du coût des activités ou les rapports sur les coûts.

Dans le cadre de la présente évaluation, on a tenté d'estimer le coût total de la formation en cours d'emploi en recueillant des données financières dans l'ensemble de l'organisation. Entre le 1^{er} avril 2019 et le 31 mars 2020, la GRC a dépensé en moyenne 73 millions de dollars pour la formation en cours d'emploi. Ces coûts comprennent les salaires et les frais de fonctionnement et d'entretien de la DAP, des divisions et des secteurs d'activité.

Dans le cadre de la présente évaluation, on a tenté d'estimer la plupart des dépenses, mais il est vraisemblable qu'on sous-estime le coût de la formation en cours d'emploi. Il convient de noter que ce chiffre ne comprend pas les dépenses liées au Programme de formation des cadets, au Programme de formation pratique, au CCP, à la formation externe, aux salaires des instructeurs à temps partiel, à la formation linguistique, aux dépenses en capital et à tous les frais de déplacement associés à la formation.

Afin de maximiser les gains d'efficacité de la composante formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement, il est nécessaire de bien comprendre l'ampleur des dépenses de formation dans l'ensemble de l'organisation.

Dépenses financières pour la formation en cours d'emploi dans l'ensemble de la GRC

Type de coût	Coût
Salaires	32 976 727 \$
F et E	40 044 378 \$
Total	73 021 106 \$

Ces coûts comprennent les salaires et les frais de F et E des divisions et des secteurs d'activité.



Constatation n° 6 (suite)

Répartition des ressources

L'évaluation a permis de dégager des gains d'efficacité potentiels à envisager en termes de répartition des ressources dans une perspective d'économies d'échelle. La conception et la prestation de la formation en cours d'emploi ont lieu à des degrés divers dans toute l'organisation.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la DAP est la principale unité de la GRC qui conçoit la formation en cours d'emploi; toutefois, certaines divisions et certains secteurs d'activité conçoivent et élaborent également de la formation. De nombreuses personnes interrogées ont signalé une duplication des mécanismes de formation en cours d'emploi et la plupart d'entre elles ont signalé une duplication de la conception des cours.

La prestation des activités de formation en cours d'emploi est décentralisée, ce qui signifie que toutes les divisions, certains secteurs d'activité et la DAP ont des employés qui offrent de la formation (p. ex., l'officier responsable de la formation, les instructeurs et le personnel administratif).

Les personnes interrogées en entrevue et les répondants au sondage ont fait les suggestions suivantes pour améliorer la formation en cours d'emploi :

- réduire le temps nécessaire à la mise à jour du matériel de formation et des méthodes d'enseignement (p. ex., révision de la formation de manière cyclique, mise à jour des cours en temps réel);
- améliorer le processus de hiérarchisation des activités de formation (p. ex., programmer l'activité de formation à la même période chaque année);
- améliorer l'accès aux installations de formation prévues à cette fin;
- accroître le soutien offert aux animateurs (p. ex., offrir une formation continue aux animateurs pour s'assurer que leurs connaissances restent à jour);
- renforcer la collaboration entre les intervenants.

Le double emploi des activités de conception et de mise en œuvre limite l'efficacité globale de la formation en cours d'emploi.



Constatation n° 7 : La GRC surveille les taux de conformité pour certains cours obligatoires. Cependant, des limites en ressources et des limites techniques empêchent de mesurer la conformité des cours obligatoires de manière plus large.

Exigences en matière de conformité des cours

Les employés de la GRC doivent suivre une combinaison de formation obligatoire du Conseil du Trésor, de formation opérationnelle obligatoire de la GRC et de formation spécifique à la division ou au secteur d'activité en fonction de leur rôle dans l'organisation.

La politique de la GRC précise les délais associés à la formation obligatoire et à la formation opérationnelle obligatoire. Par exemple, les délais pour suivre la formation de renouvellement de la certification concernant les armes à feu sont précisés dans le Manuel des armes à feu de la GRC.

Les taux de conformité de la formation obligatoire nationale sont régis par le SCNSFO, qui est chargé de fournir des rapports trimestriels sur la conformité de la formation obligatoire au Conseil national des opérations intégrées et à l'État-major supérieur.

Production de rapports

La haute direction de la GRC reçoit régulièrement des rapports sur les taux de conformité pour certaines formations obligatoires, notamment :

- l'utilisation du pistolet;
- le maintien des compétences des policiers (renouvellement de la certification concernant l'utilisation du pistolet, les premiers soins/la RCR, la matraque, l'oléorésine capsicum [gaz poivré], la carotide, le modèle d'intervention pour la gestion des incidents);
- l'utilisation de la carabine;
- le déploiement rapide pour action immédiate.

Cependant, les taux de conformité pour les formations obligatoires/formations opérationnelles obligatoires (p. ex., le gilet pare-balles rigide, l'intervention initiale en cas d'incident critique, la gestion des handicaps et les mesures d'adaptation pour les superviseurs) ne sont pas communiqués à la haute direction. La capacité actuelle du SGA de la GRC est limitée et ne permet pas de calculer suffisamment les taux de conformité, en partie à cause des difficultés à établir des liens avec les données provenant d'autres systèmes (p. ex., le SIGRH). Par conséquent, la haute direction de la GRC n'est pas au courant des taux de conformité de façon plus générale.

Les limites de la capacité de contrôle de la conformité de la formation obligatoire de la GRC posent un risque pour la capacité de l'organisation à s'assurer que tous les employés ont les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches de manière sûre et efficace. La GRC s'expose à une responsabilité légale si elle ne peut pas démontrer que tous les employés possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions de manière sûre et efficace.



Constatation n° 8 : Il est possible d'accroître l'utilisation de la technologie pour améliorer l'efficacité de la formation en cours d'emploi et contribuer à la modernisation de l'organisation.

Dans le cadre du plan stratégique Vision 150, la GRC s'est engagée à « modernis[er] sa fonction d'apprentissage et de perfectionnement, et [transformer] son modèle de perfectionnement en leadership [...] »⁷.

Au cours de la période couverte par la présente évaluation, la composante de formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement a utilisé davantage la technologie pour appuyer son mandat, principalement par l'augmentation de l'apprentissage en ligne.

Les répondants au sondage et les personnes interrogées en entrevue ont souligné plusieurs gains d'efficacité obtenus grâce à l'apprentissage en ligne, notamment :



coûts de formation plus bas

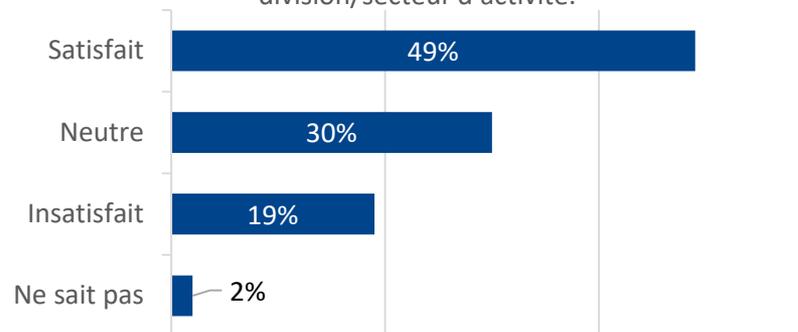


plus grande participation des candidats



accès accru aux présentateurs/experts en la matière

Satisfaction des répondants à l'enquête (instructeurs) à l'égard des ressources technologiques de leur division/secteur d'activité.



La plupart des personnes interrogées ont déclaré être satisfaites de l'intégration de la technologie dans la formation. Néanmoins, les personnes interrogées en entrevue et les répondants au sondage ont suggéré les améliorations suivantes : une augmentation de l'utilisation des technologies interactives (p. ex., réalité virtuelle, simulateurs d'armes à feu), l'accès à une meilleure infrastructure technologique (p. ex., ordinateurs portatifs) et une augmentation du nombre de cours comportant une composante d'apprentissage en ligne.

Les ressources humaines dans la DAP sont limitées pour offrir un soutien technique à la formation (p. ex., multimédia, soutien à Agora). Cette capacité limitée contribue au manque d'efficacité, notamment des temps d'attente plus longs pour la mise à jour des documents de cours et pour le lancement de nouvelles formations.

Constataion n° 8 (suite)



Gains d'efficacité technologiques : Utilisation du SGA

La GRC utilise SABA comme système de gestion des apprentissages. Les personnes interrogées ont indiqué que SABA possède un certain nombre de fonctionnalités avancées qui n'ont pas été mises en œuvre par la GRC, notamment les classes virtuelles/webinaires et la capacité du SGA à s'intégrer au SIGRH pour calculer les taux de conformité des cours. Ces fonctionnalités permettraient d'améliorer la formation et d'accroître les gains d'efficacité.

D'autres ministères ont augmenté l'utilisation de la technologie, notamment l'offre de cours en ligne. L'ASFC offre des cours en personne seulement lorsqu'un candidat doit démontrer l'acquisition d'une compétence spécifique; tous les autres cours sont offerts en ligne. Le SCC a mis en place des classes virtuelles et s'oriente vers un centre d'apprentissage et de perfectionnement en ligne pour héberger les calendriers de cours et faciliter la formation qui permet la participation de personnes partout au pays. L'EFPC utilise un SGA moderne qui inclut des fonctionnalités de formation avancées.

Afin d'accroître l'efficacité de la formation en cours d'emploi grâce à l'utilisation de la technologie, il est nécessaire de mettre en œuvre un SGA amélioré et de prévoir des ressources humaines suffisantes pour le soutenir.



4

Conclusion et recommandations

Conclusion

La composante formation en cours d'emploi de la fonction d'apprentissage et de perfectionnement joue un rôle essentiel pour assurer la sûreté et la sécurité de tous les employés et du public en fournissant une formation de qualité. Bien que la fonction ait largement réussi à cet égard, l'évaluation a mis en évidence des risques liés à la cohérence et à l'efficacité de la conception et de la prestation de la formation.



Structure de gouvernance

Les lacunes dans la détermination des rôles et responsabilités clairs des intervenants participant à la formation en cours d'emploi posent des problèmes pour comprendre qui est responsable des aspects clés de la fonction. La prestation décentralisée de la formation en cours d'emploi pose un problème du point de vue des économies d'échelle, car il y a double emploi des efforts entre les divisions (p. ex., chaque division dispose d'un personnel chargé de l'apprentissage et du perfectionnement qui offre de la formation). Cette structure rend également difficile la coordination, l'établissement des priorités et la normalisation de la prestation des cours, ainsi que l'application cohérente des considérations relatives aux LO et à l'ACS Plus à la formation.



Ressources humaines et infrastructures matérielles

La DAP conçoit et élabore des produits d'apprentissage de qualité, et les clients ont déclaré être satisfaits de leurs interactions avec la DAP. Il existe une forte demande de services DAP, qui ne sont pas toujours fournis en temps voulu en raison de contraintes liées aux ressources humaines et d'une immense charge de travail. Ces contraintes en matière de ressources limitent la portée du travail que la DAP peut entreprendre, notamment la conception de nouvelles activités de formation et le maintien des cours existants, ce qui augmente la probabilité que les divisions et les secteurs d'activité modifient les activités de formation/normes de formation existantes ou trouvent d'autres solutions de formation.

En outre, des infrastructures suffisantes sont nécessaires pour garantir que des formations de haute qualité soient accessibles à tous les employés.



Technologie

Des gains d'efficacité pourraient également être réalisés d'un point de vue technologique afin d'accroître la prestation de cours en ligne/virtuels et de mettre à jour le SGA de la GRC.

Recommandations

Selon les constatations et les conclusions de la présente évaluation, les mesures suivantes sont recommandées :



1

Examiner la gouvernance de la formation en cours d'emploi en vue d'améliorer la surveillance nationale de sa conception et de sa prestation. Cela comprend la mise à jour du MAFP pour clarifier le mandat et les priorités de la composante formation en cours d'emploi de l'apprentissage et du perfectionnement, ainsi que les rôles et responsabilités respectifs du DPA, de la DAP, et des divisions et secteurs d'activité.

Constatations n° 1, 2, 3, 4 et 5

2

S'assurer de disposer de ressources et d'infrastructures suffisantes, ainsi que d'une méthodologie normalisée de calcul des coûts de formation en cours d'emploi, afin de remplir le mandat de l'organisation en matière de formation en cours d'emploi et de maximiser les gains d'efficacité.

Constatation n° 6

3

Continuer d'intégrer l'utilisation de la technologie grâce aux avancées réalisées quant à un système de gestion de l'apprentissage et de tirer pleinement parti des fonctionnalités grâce aux améliorations en matière d'efficacité des rapports sur la conformité.

Constatations n° 7 et 8



5

Annexes

- Réponse et plan d'action de la direction
- Échelle descriptive des réponses aux entrevues

Réponse et plan d'action de la direction

Réponse de la direction

L'équipe de la haute direction d'Apprentissage et Perfectionnement (AP) appuie les constatations de l'évaluation et la mise en œuvre des recommandations formulées par les Services nationaux d'évaluation des programmes.

Recommandation	Responsable/ domaine de responsabilité	Réponse	Mesures prévues	Date d'agenda
Recommandation 1 – Politique et gouvernance				
1. Examiner la gouvernance de la formation en cours d'emploi en vue d'améliorer la surveillance nationale de sa conception et de sa prestation. Cela comprend la mise à jour du MAFP pour clarifier le mandat et les priorités de la composante formation en cours d'emploi de l'apprentissage et du perfectionnement, ainsi que les rôles et responsabilités respectifs du DPA, de la DAP, et des divisions et secteurs d'activité.	DPA/AP (Équipe des politiques)	<p>D'accord. Les politiques opérationnelles et administratives contribuent grandement à une prise de décision efficace, au rendement opérationnel et à la sécurité des policiers. Les initiatives stratégiques d'AP favoriseront l'application de la recommandation 1.</p> <p>AP collaborera avec des partenaires en vue d'améliorer la structure de gouvernance et d'harmoniser la formation en cours d'emploi et les politiques connexes à l'échelle de l'organisation.</p>	<p>1.1 Faire du bureau du DPA le centre d'expertise en matière d'apprentissage organisationnel, ce qui comprend les organismes d'apprentissage à l'extérieur des RH, et définir clairement son rôle, qui consiste à maintenir une main-d'œuvre compétente et qualifiée, et à mettre en pratique la réponse et le plan d'action de la direction (RPAD).</p> <p>1.2 Établir un plan (et un échéancier) visant à actualiser la politique nationale et le <i>Manuel de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement</i> (MAFP), et qui soit conforme aux travaux de modernisation, aux changements structureux et aux activités en cours.</p>	<p>31 mars, 2023</p> <p>31 oct. 2022*</p> <p>31 mars 2023</p>

Annexe A

Recommandation	Responsable/ domaine de responsabilité	Réponse	Mesures prévues	Date d'agenda
		<p>Les efforts seront axés sur la création de milieux propices à l'apprentissage, la mise à jour des normes de formation et l'élaboration de normes et d'une certification des instructeurs nationales pour soutenir la prestation efficace et uniforme de la formation dirigée par un formateur et par scénarios.</p> <p>Ces changements favoriseront la gestion de la formation et permettront de définir des attentes claires en matière de pratiques exemplaires, de normes nationales et d'uniformité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer une nouvelle politique en vue d'éclaircir le mandat et les priorités de la composante formation en cours d'emploi, ainsi que le rôle et les responsabilités du DPA, d'AP et des divisions et secteurs d'activité. - Mettre à jour la partie II du MAFP pour y inclure les exigences les plus récentes relatives à la formation et au maintien des compétences opérationnelles, et se conformer aux pratiques actuelles. - Mettre à jour la partie IV du MAFP pour tenir compte de la responsabilité des normes nationales et de formation. 	<p>31 mars 2023</p> <p>À confirmer</p> <p>À confirmer</p>

Annexe A

Recommandation	Responsable/ domaine de responsabilité	Réponse	Mesures prévues	Date d'agenda
			<p>1.3 Actualiser la norme de formation nationale pour qu'elle cadre avec les révisions apportées à la politique nationale en vue d'établir des attentes claires en ce qui concerne l'uniformité de la présentation de la formation, et élaborer des normes et une certification des instructeurs nationales pour favoriser la prestation efficace et uniforme de la formation dirigée par un formateur et les compétences d'animation.</p> <p>1.4 Rédiger un rapport à l'intention du Comité national de surveillance de la formation obligatoire et de la haute direction pour aider à la surveillance de la conformité à la formation nationale obligatoire: rapport de la phase 1, formation opérationnelle obligatoire de base – membres réguliers; rapport de la phase 2, formation opérationnelle obligatoire de base – toutes les catégories d'employés.</p>	<p>31 mars 2023</p> <p>Phase 1: 30 sept. 2022</p> <p>Phase 2: 30 sept. 2023</p>

Annexe A

Recommandation	Responsable/ domaine de responsabilité	Réponse	Mesures prévues	Date d'agenda
			<p>1.5 Mettre sur pied un comité consultatif national chargé de soutenir l'harmonisation de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre fondées sur des éléments probants des programmes d'apprentissage dans le cadre du portefeuille du DPA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établir un mandat et une matrice de membres qui auront pour mission d'explorer les nouvelles technologies novatrices à l'appui de la modernisation de l'apprentissage et de l'effectif de demain. 	A confirmer

Recommandation 2 - Infrastructure et optimization de la prestation des programmes d'apprentissage

Recommandation	Lead / Area of Responsibility	Response	Planned Action	Diary Date
2. S'assurer de disposer de ressources et d'infrastructures suffisantes, ainsi que d'une méthodologie normalisée de calcul des coûts de formation en cours d'emploi, afin de remplir le mandat de l'organisation en matière de formation en cours d'emploi et de maximiser les gains d'efficacité	AP, en consultation avec la Division Dépôt, les Biens immobiliers, les Finances et les divisions	AP convient que l'un des principaux obstacles à la prestation de la formation nationale est l'infrastructure physique. Il faut des décisions stratégiques et du soutien durable aux investissements qui se rapportent aux biens immobiliers et aux technologies d'apprentissage.	<p>2.1 Travailler avec les Finances et les divisions pour établir un calcul normalisé des coûts de la formation en cours d'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaborer une méthode de calcul des coûts de la formation - Créer un bulletin de rendement annuel sur la formation (inclure les investissements globaux dans la formation et les résultats de la formation nationale en cours d'emploi) 	<p>31 mars 2023</p> <p>31 mars 2024</p>

Annexe A

Recommandation	Responsable/ domaine de responsabilité	Réponse	Mesures prévues	Date d'agenda
		<p>Cette recommandation répond également à la nécessité d'assurer un financement adéquat et continu pour satisfaire aux besoins de l'organisation en matière d'apprentissage.</p> <p>En collaboration avec les partenaires nationaux et divisionnaires, AP déterminera les installations nécessaires pour offrir un milieu de formation sûr et efficace, qui répond aux exigences actuelles et futures en matière de formation obligatoire et spécialisée.</p>	<p>2.2 Envisager des possibilités de partager les coûts ou de nouvelles sources de financement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examiner les ententes de partage des coûts provinciales-territoriales-municipales en vertu des ententes sur les services de police. - Explorer des possibilités d'inclure la formation en cours d'emploi dans le modèle de financement du renouvellement du personnel. <p>2.3 Examiner des possibilités de regrouper de nouveau les services de prestation nationaux (formation policière nationale) avec la Section nationale de la formation tactique par souci d'uniformité et d'efficacité</p> <p>2.4 contribuer au dossier d'investissement et à la définition du projet des installations de formation des Biens immobiliers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Designer une ressource d'AP qui se chargera d'appuyer l'initiative des Biens immobiliers relative aux installations de formation 	<p>31 mars 2023</p> <p>1^{er} sept. 2023</p> <p>1^{er} janvier 2023</p> <p>30 juin 2022</p>

Annexe A

Recommandation 3 – Poursuivre l'intégration de la technologie et la modernisation de la plateforme d'apprentissage

Recommandation	Responsable/ domaine de responsabilité	Réponse	Mesures prévues	Date d'agenda
<p>3. Continuer d'intégrer l'utilisation de la technologie grâce aux avancées réalisées quant à un système de gestion de l'apprentissage et de tirer pleinement parti des fonctionnalités grâce aux améliorations en matière d'efficacité des rapports sur la conformité.</p>	<p>AP, en consultation avec le Secteur du DPI et la gestion de la Sécurité ministérielle</p>	<p>D'accord. L'investissement dans la technologie et les systèmes centraux pour améliorer le service à la clientèle et la prestation de services est une priorité absolue.</p> <p>AP travaillera avec les partenaires internes (Secteur du DPI, gestion de la Sécurité ministérielle) et externes pour poursuivre l'intégration de la technologie afin d'améliorer le système de gestion de l'apprentissage et de rendre compte de la conformité plus efficacement.</p>	<p>3.1 Accorder la priorité à l'intégration de la technologie et mettre le système de gestion de l'apprentissage en conformité avec les pratiques exemplaires actuelles de l'industrie au moyen des initiatives suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Passer a une solution infonuagique et poursuivre le lancement des caractéristique de la plateforme existante en vue de soutenir l'automatisation de la gestion de la formation - Établir un portail et un répertoire d'apprentissage centralisé pour faciliter l'échange de produits d'apprentissage avec les partenaires externes (Parcs, p. ex.) 	<p>31 mars 2024</p> <p>1^{er} sept. 2022</p>

Échelle descriptive des réponses aux entrevues

DESCRIPTEUR	SIGNIFICATION
Tous	Les constatations sont représentatives des points de vue et des opinions de 100 % des personnes interrogées.
La plupart	Les constatations sont représentatives des points de vue et des opinions d'au moins 75 %, mais de moins de 100 % des personnes interrogées.
De nombreux	Les constatations sont représentatives des points de vue et des opinions d'au moins 51 %, mais de moins de 75 % des personnes interrogées.
La moitié	Les constatations sont représentatives des points de vue et des opinions de 50 % des personnes interrogées.
Certains	Les constatations sont représentatives des points de vue et des opinions d'au moins 25 %, mais de moins de 50 % des personnes interrogées.
Quelques-uns	Les constatations sont représentatives des points de vue et des opinions d'au moins deux répondants, mais de moins de 25 % des personnes interrogées.



6

Notes de fin de document

1. Gendarmerie royale du Canada. « *Manuel de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement – ch. 3.2. Perfectionnement continu des employés* ». <http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/manuals-manuels/national/ltdm-mafp/3/3-2-fra.htm>
2. Secrétariat du Conseil du Trésor. « *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement, s. 6 : Exigences de la politique* ». 1^{er} avril 2020. Consulté le : 28 mars 2022. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12405>
3. Gouvernement du Canada. « *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada, L.R.C. 1985, ch. R-10* ». Consulté le : 10 février 2022. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/r-10/>
4. Gouvernement du Canada. « *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada, L.R.C. 1985, ch. R-10* ». Consulté le : 10 février 2022. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/r-10/>
5. Gendarmerie royale du Canada. « *Manuel de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement – ch. 1.1. Stratégie d'apprentissage* ». <http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/manuals-manuels/national/ltdm-mafp/1/1-1-fra.htm>
6. Gendarmerie royale du Canada. « *Manuel de l'apprentissage, de la formation et du perfectionnement – ch. 1.3. Approche systémique de la formation* ». 22 avril 2020. Consulté le : 19 janvier 2021. <http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/manuals-manuels/national/ltdm-mafp/1/1-3-fra.htm>
7. Gendarmerie royale du Canada. « *Vision 150 et au-delà. Plan stratégique de la GRC* ». 12 juillet 2021. Consulté le : 29 mars 2022, à l'adresse suivante : <https://www.rcmp-grc.gc.ca/wam/media/5099/original/f4e67df6be81bc1451d147102b9fe32f.pdf>