



Évaluation des mesures de réconciliation de la Gendarmerie royale du Canada

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

Janvier 2021

RAPPORT FINAL



Table des matières

Page

i

Sigles

Page

ii

Sommaire

Page

1

**Méthode de
l'évaluation**

Page

5

Contexte

Page

10

Constatations

Page

23

**Conclusions et
recommandations**

Page

26

Annexes

Page

37

Notes de fin de document

Sigles

2ELGBTQQIA	Personnes bispirituelles, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, en questionnement, intersexes et asexuelles
SPRA	Système de plans de rendement annuels
SPCA	Services de police contractuels et autochtones (GRC)
CCNCA	Comité consultatif national de la commissaire sur les Autochtones
EDI	Équité, diversité et inclusion
PSPPNI	Programme des services de police des Premières Nations et des Inuits
DG	Direction générale (GRC)
P.C.N.-O.	Police à cheval du Nord-Ouest
FFADA	Femmes et filles autochtones disparues et assassinées
RPAD	Réponse et plan d'action de la direction
GRC	Gendarmerie royale du Canada
CERGA	Collaboration, élaboration conjointe et responsabilisation entre la GRC et les Autochtones
SRGA	Services des relations GRC-Autochtones
CVR	Commission de vérité et de réconciliation

Pour établir un équilibre entre le souci de lisibilité et l'utilisation d'une terminologie globale, le terme « autochtone » est utilisé dans cette présentation, tout en reconnaissant qu'il ne traduit pas de manière adéquate la richesse de la diversité des Premières Nations, des Métis et des Inuits.

SOMMAIRE



Contexte

Les « appels à l'action » de la Commission de vérité et de réconciliation (CVR) et les « appels à la justice » de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées ont sensibilisé les Canadiens à la nécessité de rendre compte des préjudices infligés dans le passé et de respecter les peuples, les collectivités et la culture autochtones. La Gendarmerie royale du Canada (GRC) a indiqué qu'elle était déterminée à aller de l'avant pour gagner la confiance des collectivités autochtones au Canada. La réconciliation se fonde sur la reconnaissance des droits, le respect, la collaboration et le partenariat.

- Cette évaluation formative a permis d'examiner dans quelle mesure la capacité organisationnelle existante appuie les mesures de réconciliation prises par la GRC.
- L'évaluation a porté sur la période allant des exercices 2016-2017 à 2020-2021, et a examiné les activités au sein de la Direction générale (DG) et des divisions contractuelles.
- Elle s'est penchée sur l'histoire et le contexte évolutif de la réconciliation au Canada, et s'est tournée vers l'avenir pour envisager des approches d'amélioration continue.

Principales constatations

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que la GRC fait de plus en plus progresser les mesures de réconciliation par divers moyens, y compris des mesures visant à améliorer la collaboration et le développement du savoir. L'efficacité des mesures de réconciliation a été entravée par des problèmes de capacité opérationnelle, comme le manque de leadership à long terme pour soutenir la coordination nationale et la planification stratégique, et le déclin de la représentation et de la mobilisation des employés autochtones.

Ce qui a bien fonctionné

- La réconciliation avec les peuples autochtones est ciblée comme priorité dans les derniers documents de planification stratégique et rapports publiés, notamment *Vision 150 et au-delà : Plan stratégique de la GRC* ([LIEN](#)) et le *Plan ministériel* annuel de la GRC ([LIEN](#)). Elle a également été intégrée dans de vastes initiatives horizontales internes comme la *Stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)*.
- Des exemples de collaboration positive existent entre la GRC et les organisations et collectivités autochtones qui ont contribué à instaurer la confiance.
- Tous les employés de la GRC ont la possibilité de participer à des activités et des formations d'acquisition de savoir culturel autochtone. Par exemple, la participation à un cours en ligne sur la sensibilisation et l'humilité culturelles est obligatoire.

Sommaire (2/3)

Quels sont les défis

- Il existe un large éventail de secteurs fonctionnels (page 9) dont les rôles permettent de mener à bien des mesures de réconciliation. Les lacunes quant au leadership à long terme et à la capacité d'assurer la coordination et la communication entre les secteurs fonctionnels et les initiatives ont limité la capacité de la GRC à progresser de manière efficace. Il n'y a pas de point de contact central attribué doté d'un mandat pour la coordination et la communication nationales.
- On a amorcé certaines activités de planifications, mais il n'existe actuellement aucun plan stratégique national en matière de réconciliation pour établir des priorités et fournir une feuille de route viable et à long terme pour les mener à bien. Il y a moyen de mieux exploiter la mesure du rendement comme outil pour présenter une approche utile et pertinente concernant les mesures de réconciliation prises par la GRC.
- Il faut établir une stratégie pour remédier à la baisse additionnelle prévue du nombre d'inscriptions d'Autochtones à la Division Dépôt et de leur représentation dans les rangs de la GRC.
- On a relevé des lacunes en ce qui concerne les efforts de réconciliation actuels de la GRC avec ses employés autochtones, notamment l'absence de réseaux nationaux actifs d'employés pour éclairer les solutions dirigées par les collectivités autochtones.
- Pour favoriser le développement continu de relations positives entre la GRC et les peuples et les collectivités autochtones, il est nécessaire de trouver des solutions dirigées par les Autochtones ainsi que de bien comprendre et de reconnaître les histoires et les cultures autochtones. Il faut un engagement durable et à long terme pour faire progresser la réconciliation, qui évolue constamment pour répondre à de nouveaux besoins.

Conclusions

En général, cette évaluation permet de constater que des mesures positives ont été prises pour favoriser la réconciliation dans l'ensemble de l'organisation, mais qu'il est possible de privilégier le renforcement de la coordination nationale et de la planification stratégique ainsi que d'étendre les mesures visant à améliorer la représentation des employés autochtones dans l'ensemble de l'organisation. Le renforcement des méthodes et des mécanismes de coordination sera essentiel pour garantir que les priorités progressent de manière efficace.

Recommandations

1

Améliorer la coordination des mesures de réconciliation dans l'ensemble de l'organisation en renforçant le leadership et la capacité.

- Les mesures suivantes pourraient être envisagées :
 - Nommer un cadre supérieur ou établir un comité consacré au leadership et à la coordination des mesures de réconciliation à long terme.
 - Identifier des ressources à long terme consacrées à la coordination de la réconciliation, ce qui pourrait comprendre la création d'un bureau ou d'un centre national qui servirait de point de contact central pour la coordination de toutes les mesures liées à la réconciliation.

2

Élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des outils nationaux pour renforcer la planification et la reddition de comptes concernant la réconciliation reposant sur le principe « Rien de ce qui nous concerne ne doit être fait sans nous consulter ».

- Les mécanismes pourraient inclure :
 - Un plan stratégique national comportant des priorités précises et une feuille de route pour les atteindre, ainsi que des rôles et des responsabilités bien définis.
 - Des pratiques de mesure du rendement pour faire le suivi des résultats à court et à long terme, extraire des données désagrégées et en faire rapport.
- Tous les mécanismes devraient inclure des voix autochtones, tenir compte des traumatismes, être fondés sur la distinction et être de longue durée et durables.

3

Revoir les pratiques actuelles de recrutement et de maintien en poste afin d'améliorer la représentation des employés autochtones.

- L'examen des pratiques actuelles pourrait tenir compte des approches existantes et nouvelles fondées sur les perspectives autochtones et les distinctions afin de :
 - consulter les employés autochtones sur les priorités en matière de réconciliation à l'interne et à l'extérieur de l'organisation;
 - s'attaquer à la baisse des inscriptions et aux obstacles au recrutement d'employés autochtones;
 - minimiser l'attrition et améliorer le maintien en poste des employés autochtones.

MÉTHODE DE L'ÉVALUATION

A stack of dark, rectangular stones is piled up in a snowy, open landscape. The sky is a clear, pale blue. In the distance, a small, dark bird is visible on the snow. The overall scene is serene and minimalist.

- Objectif et portée
- Sources des données
- Limites et mesures d'atténuation

Objectif et portée

Objectif

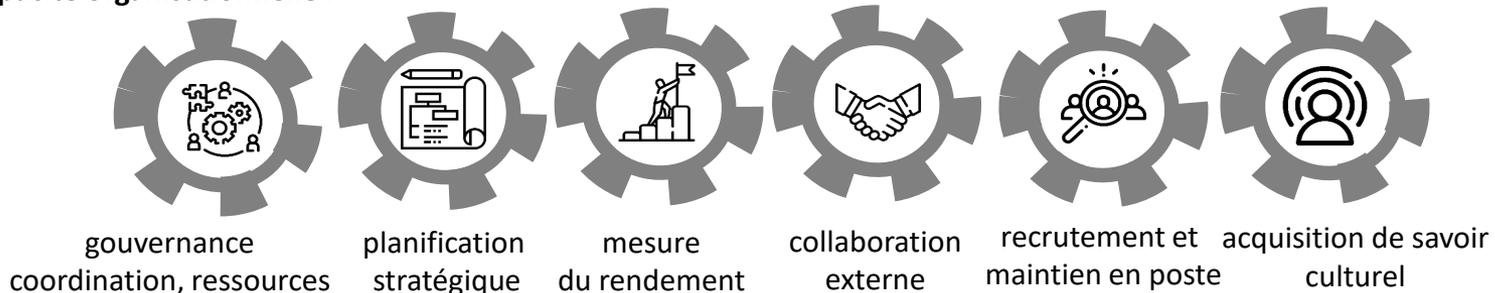
- Cette évaluation formative* visait à déterminer dans quelle mesure la capacité organisationnelle a été instaurée pour soutenir les mesures de réconciliation de la GRC comme moyen de gagner la confiance des collectivités autochtones. Voir l'annexe B pour les questions de l'évaluation.
- Cette évaluation s'inscrit dans le *Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de la GRC pour 2020-2025* approuvé par le Commissaire.
- Pour l'instant, les activités de réconciliation de la GRC n'ont pas été intégrées dans une évaluation précédente.
- L'objectif et la portée étaient fondés sur un exercice de consultation interne, et les méthodes et les questions étaient formulées en fonction des commentaires des responsables de programmes. Compte tenu des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (CVR) ([LIEN](#)) et des appels à la justice de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées (FFADA) ([LIEN](#)), une évaluation récapitulative ou axée sur les résultats serait prématurée.

Portée

En ce qui concerne la portée, cette évaluation a :

- porté rétrospectivement sur les cinq exercices financiers de 2016-2017 à 2020-2021;
- examiné les activités de la GRC à la DG, à la Division Dépôt et dans les divisions contractuelles partout au pays;
- abordé le contexte passé, actuel et évolutif de la réconciliation du gouvernement du Canada et de la GRC avec les peuples autochtones;
- s'est tournée vers l'avenir afin de prendre en considération des approches et des enseignements en vue d'une amélioration continue.

Cette évaluation formative a permis d'examiner les éléments suivants : six mécanismes et pratiques internes liés à la capacité organisationnelle :



* L'objectif d'une évaluation formative est de recueillir des renseignements qui peuvent être utilisés pour renforcer la mise en œuvre d'un programme en cours ou en développement.

Sources des données

Les données issues d'une combinaison de méthodes de recherche qualitatives et quantitatives ont été analysées pour formuler des conclusions. Les données ont été recueillies et analysées de janvier 2021 à août 2021.

 <p>Entretiens : 50*</p>	 <p>Sondages auprès du personnel : 2*</p>	 <p>Examen des documents : 120</p>
<p>Des entretiens téléphoniques et vidéo ont été menés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauts dirigeants = 7 ▪ Secteurs d'activité (DG) = 24 ▪ Personnel des Services de police autochtones = 7 ▪ Autres ministères = 5 ▪ Voix autochtones externes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité consultatif national de la commissaire sur les Autochtones (CCNCA) = 4 ▪ Aînés autochtones (Premières Nations, Inuit, Métis) = 3 	<p>Des enquêtes en ligne ont été menées auprès du personnel de la GRC en mai et juin 2021 afin de sonder leurs points de vue sur les défis et les possibilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauts dirigeants : 27/36 (taux de réponse de 75 %) ▪ Personnel divisionnaire travaillant directement sur les mesures de réconciliation : 32/64 (taux de réponse de 50 %) 	<p>Des documents internes ont été examinés, entre autres, les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans stratégiques ▪ Documents stratégiques ▪ Rapports/examens de la direction ▪ Documents du programme ▪ Ordres du jour et les comptes rendus de décisions de comités ▪ Programme de cours ▪ Résumés d'activités internes, outils de suivi, Système de plans de rendement annuels (SPRA)
 <p>Analyses de données : 3</p>	 <p>Examen de la documentation : 45</p>	 <p>Analyses des médias : 2</p>
<p>Les données administratives et d'enquête de la GRC disponibles ont été analysées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Données d'Agora (interne) et de l'École de la fonction publique du Canada sur les taux de conformité en ce qui a trait à la formation. ▪ Données du Système d'information de la gestion des ressources humaines (SIGRH) sur le recrutement et le maintien en poste – rapports officiels publiés sur l'équité en matière d'emploi, autres rapports internes ▪ Données de l'enquête précédente auprès des clients et des partenaires sur les opinions externes concernant les mesures de la GRC 	<p>Les documents suivants ont été examinés dans le contexte de l'enquête de la CVR et sur les FFADA et des approches autochtones en matière de pratique de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Articles universitaires ▪ Rapports publiés et outils ▪ Documents de formation 	<p>Pour mieux comprendre le contexte, voici des analyses sur la manière dont les médias encadrent la discussion publique sur les mesures de réconciliation de la GRC :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus de 100 articles dans des journaux canadiens (2020-2021) ▪ Médias sociaux et de pages Web choisis (2020-2021)

*Voir l'annexe C pour l'échelle d'évaluation descriptive des réponses aux questions d'entrevue.

Limites et mesures d'atténuation

Limites	Mesure d'atténuation
Définition de « réconciliation »	
<ul style="list-style-type: none"> Concernant les mesures prises par la GRC, il n'existait aucune définition pratique commune reflétant le concept de réconciliation. 	<ul style="list-style-type: none"> Les termes dans le rapport de la CVR ont été adoptés comme définition pratique pour cette évaluation. L'équipe a examiné des documents et interrogé les personnes sur leur compréhension de la réconciliation.
Évolution du contexte de la réconciliation avec les peuples autochtones au Canada	
<ul style="list-style-type: none"> La collecte des données pour cette évaluation a coïncidé avec des événements importants (p. ex. la découverte de tombes non marquées près d'anciens pensionnats) qui ont grandement influencé le discours socioculturel national sur la réconciliation. 	<ul style="list-style-type: none"> Des analyses des médias ont été menées (et mises à jour, le cas échéant) afin de tenir compte de l'évolution du discours national et de confirmer que les recommandations étaient toujours pertinentes.
Méthodes d'évaluation et mode de connaissances autochtones	
<ul style="list-style-type: none"> L'équipe d'évaluation disposait de connaissances et d'une expérience limitées sur la manière d'appliquer une perspective autochtone appropriée sur le plan culturel pour ce projet d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe d'évaluation a suivi une formation avec un spécialiste des questions autochtones sur les méthodes d'évaluation et les modes de connaissance autochtones. Un membre régulier autochtone de l'équipe des Services des relations GRC-Autochtones (SRGA) a agi à titre de conseiller autochtone pour aider l'équipe à comprendre le contexte culturel et à s'assurer que les méthodes de collecte de données étaient appropriées d'un point de vue culturel.
Taux de réponse aux sondages internes	
<ul style="list-style-type: none"> La participation était facultative; les horaires de travail et de congé des personnes interrogées ont probablement influencé le taux de participation. Il se peut qu'il y ait eu une certaine lassitude à l'égard des sondages, car la GRC en avait prévu plusieurs au cours de la même période. 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe d'évaluation a établi et maintenu le contact avec les autres secteurs du programme afin de réduire les risques de chevauchement. Des courriels de rappel ont été envoyés pour informer les participants potentiels de la période limitée d'administration du sondage.
Priorité donnée aux renseignements externes	
<ul style="list-style-type: none"> L'utilisation de sources de données essentiellement internes comportait un risque d'introduire un parti pris dans les données fournies à l'équipe d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> Diverses sources de données ont été utilisées afin de valider et de trianguler les résultats. Des sources ouvertes de renseignements pertinentes pour les pratiques d'évaluation autochtones ont été prises en compte.
Répercussions de la pandémie de COVID-19	
<ul style="list-style-type: none"> La pandémie a empêché la tenue de groupes de discussion et des observations sur le terrain, qui auraient permis de valider certains renseignements. 	<ul style="list-style-type: none"> La portée des deux sondages internes a été élargie et on a ajouté davantage de questions ouvertes dans les entrevues.

CONTEXTE



- Mise en contexte de la réconciliation
- Événements historiques des relations entre la GRC et les Autochtones
- Orientation actuelle des mesures de réconciliation
- Secteurs fonctionnels et rôles de la GRC

Mise en contexte de la réconciliation

« ...**La RÉCONCILIATION** consiste à établir et à maintenir une relation de respect réciproque entre les peuples autochtones et non autochtones dans ce pays. Pour y arriver, il faut prendre conscience du passé, reconnaître les torts qui ont été causés, expier les causes et agir pour changer les comportements. »

Source : Rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (2015)



Les relations actuelles de la GRC et les possibilités de réconciliation avec les peuples autochtones au Canada continuent de subir les contrecoups du passé colonial. Bien que des mesures aient été prises au cours des dernières décennies pour remédier aux injustices dans les méthodes utilisées pour offrir des services de police dans les collectivités autochtones, le rôle historique de la GRC en matière d'application de la loi continue de susciter un sentiment de méfiance et de peur des policiers chez les peuples autochtones du Canada.

Incidences du colonialisme

La GRC a agi à titre de représentant constant et dominant des politiques du gouvernement du Canada qui ont dévasté le mode de vie traditionnel des peuples autochtones du Canada, notamment les réinstallations forcées qui ont isolé les gens dans les réserves et la séparation des enfants de leurs familles par le biais des pensionnats et du système de protection de l'enfance (de plus amples détails sur les événements historiques sont fournis à la page 7).

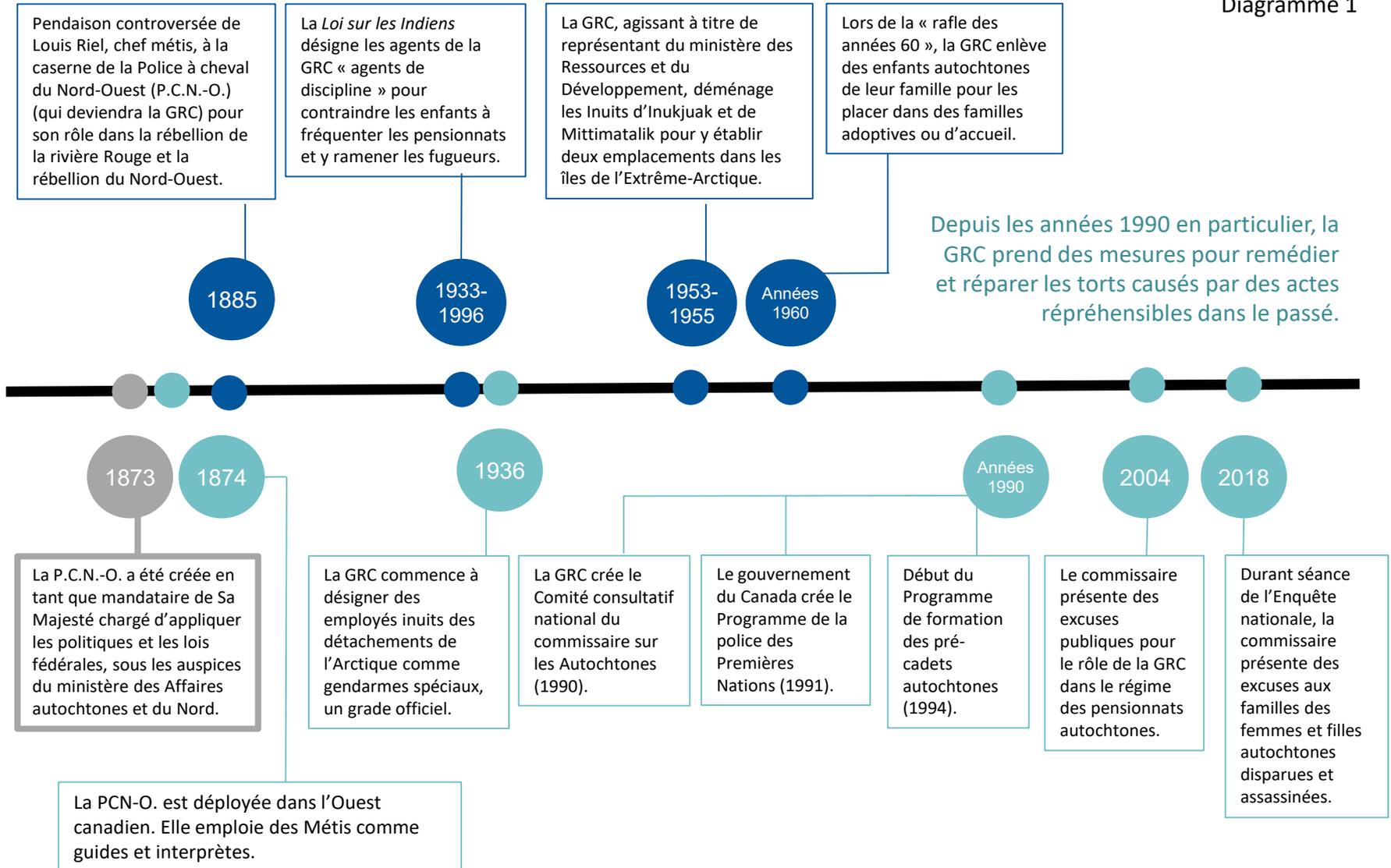
Les conséquences des politiques gouvernementales passées ont encore une incidence négative sur le bien-être de nombreux peuples autochtones au Canada. Voici quelques exemples de ces effets¹ :

- La moitié des enfants en famille d'accueil sont des enfants autochtones.
- Les jeunes Autochtones sont particulièrement susceptibles d'avoir des problèmes de santé mentale. En effet, 11 % des jeunes des Premières Nations vivant hors réserve (un peu plus de 1 sur 10) et 7,8 % des jeunes Métis déclarent avoir un trouble de l'humeur.
- En 2016, un Autochtone sur cinq vivait dans un logement nécessitant des réparations majeures. Près du cinquième (18,3 %) de la population autochtone vivait dans des logements surpeuplés.
- L'insécurité alimentaire est plus élevée chez les Autochtones, en particulier chez les Inuits. Environ 20 % des Autochtones de 15 ans et plus ont connu l'insécurité alimentaire au cours des 12 derniers mois. Parmi les Inuits vivant dans l'Inuit Nunangat, 52 % des adultes ont éprouvé de l'insécurité alimentaire.
- Les femmes autochtones sont presque trois fois plus susceptibles que les femmes non autochtones d'être victimes d'un crime violent.
- Les hommes et les garçons autochtones sont sept fois plus susceptibles d'être victimes d'un homicide que les hommes et les garçons non autochtones.
- En 2013, 43 % des Autochtones faisaient confiance au système de justice et aux tribunaux, comparativement à 58 % des non-Autochtones.

Événements historiques des relations entre la GRC et les Autochtones²

La GRC a une longue histoire, parfois difficile qui remonte à quelque 150 ans, avec les collectivités autochtones au Canada.

Diagramme 1



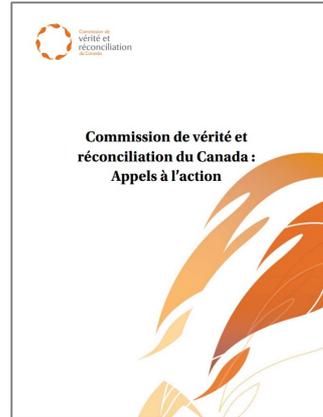
Orientation actuelle des mesures de réconciliation

Appels au changement

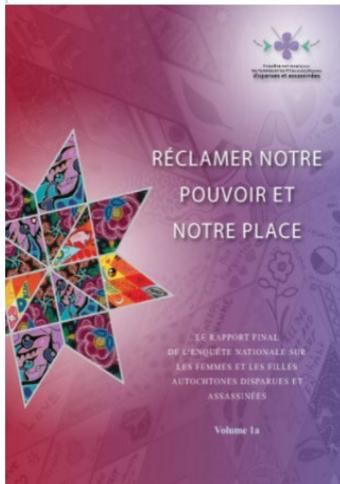
(Annexe D)

L'examen fondamental récent d'événements historiques et de leurs effets sur la vie de générations de peuples autochtones a mené à la publication d'appels au changement au Canada – y compris des changements dans l'administration des forces de l'ordre.

Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action (2015) traite des répercussions encore actuelles des pensionnats sur les victimes et leurs familles³. Un certain nombre d'**appels à l'action se rapportent au mandat de la GRC**, notamment : rédiger une politique qui réaffirme l'indépendance de la Gendarmerie royale du Canada (25); et sous la rubrique Justice, s'engager à éliminer la surreprésentation des Autochtones adultes (30) et des jeunes autochtones (38) en détention; et offrir des solutions de rechange réalistes à l'incarcération des délinquants autochtones et cibler les causes sous-jacentes du comportement délinquant (31).



L'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées : appels à la justice (2019) résulte de l'enquête lancée en 2016 pour mettre fin aux niveaux élevés de violence auxquels sont confrontées les femmes et les filles autochtones⁴. Les **11 « appels visant les services de police » ont trait au mandat de la GRC**, notamment : reconnaître les contextes historiques et actuels; bâtir des relations respectueuses; augmenter le recrutement d'Autochtones; avoir la capacité et les ressources requises pour servir et protéger les femmes, les filles et les personnes 2ELGBTQQIA autochtones.



Gouvernement du Canada

(Annexe E)

- La stratégie *Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation (2017)* tient compte des commentaires issus des consultations, cherchant à mieux comprendre les obstacles auxquels sont confrontés les peuples autochtones au sein de la fonction publique fédérale⁵.
- *La voie fédérale concernant les femmes, les filles et les personnes 2ELGBTQQIA+ autochtones disparues et assassinées (2021)* représente la contribution du gouvernement du Canada au *Plan d'action national 2021 : Mettre fin à la violence contre les femmes, les filles et les personnes 2ELGBTQQIA+ autochtones*⁶.
- *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (résolution adoptée le 3 septembre 2007)* est entrée en vigueur au Canada le 21 juin 2021 et vise à assurer que les lois du Canada soient conformes à la Déclaration⁷.

Direction de la GRC

(Annexes F et G)

- Les **lettres de mandat** pour le ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile (2021)⁸ et la commissaire de la GRC (2018)⁹ exigent que la GRC travaille en partenariat avec les peuples autochtones pour faire progresser la réconciliation.
- Les points saillants de la planification dans le *Plan ministériel de la Gendarmerie royale du Canada, 2020-2021* portent sur les services de police autochtones et la mobilisation auprès des collectivités autochtones¹⁰.
- L'orientation stratégique de la GRC dans *Vision 150 et au-delà : Plan stratégique de la GRC (2018)* et la *Stratégie en matière d'EDI* portent sur les initiatives de réconciliation¹¹.
- Une contribution pour rendre les collectivités autochtones plus sûres et plus saines est l'une des cinq priorités opérationnelles de la GRC¹².

Secteurs fonctionnels et rôles de la GRC

Les secteurs fonctionnels de la GRC dont les rôles sont directement liés aux mesures de réconciliation sont très dispersés.

Services de police contractuels et autochtones

Direction générale

Les Services nationaux de prévention du crime et de police autochtone jouent un rôle clé à l'échelle nationale. Le [Groupe des opérations stratégiques autochtones](#) s'occupe de la politique stratégique, de la planification et de l'établissement de rapports et tient lieu de secrétariat du CCNCA. Les Services des relations GRC-Autochtones (SRGA) assurent la liaison avec les organisations autochtones nationales (OAN) et forment le secrétariat du groupe de travail sur la réconciliation de la GRC. Le [Groupe des personnes vulnérables \(GPV\)](#) entreprend des programmes et des activités de communication auprès des collectivités autochtones, tandis que les [Services nationaux à la jeunesse](#) se mobilisent auprès des jeunes Autochtones.

Divisions et détachements

Grâce au travail de leurs membres réguliers et d'autres employés, les divisions et les détachements de la GRC offrent des services de police à plus de 600 collectivités autochtones au Canada. Bon nombre de divisions disposent d'une équipe des [services de police autochtones](#) qui compte un coordonnateur métis et des agents du Programme des services de police des Premières Nations et des Inuits (PSPPI), ainsi que des membres d'autres secteurs d'activité de la GRC. Le personnel participe également au [Comité consultatif du commandant divisionnaire sur les Autochtones](#) et aux réseaux autochtones provinciaux, et se mobilise auprès des collectivités autochtones locales.

Ressources humaines

L'équipe [Apprentissage et perfectionnement](#) qui offre des formations et des activités de sensibilisation, et l'équipe [Programmes et stratégies en matière de politiques relatives aux ressources humaines](#) qui est responsable du recrutement et de la dotation, de la culture de l'effectif et de la Stratégie en matière d'EDI incarnent deux secteurs clés pour la réalisation des mesures de réconciliation. Parmi les autres secteurs jouant un rôle direct dans les mesures de réconciliation, mentionnons l'équipe [Collaboration, élaboration conjointe et responsabilisation entre la GRC et les Autochtones \(CERGA\)](#), qui assumera les rôles de liaison interne et externe, et la [Division Dépôt](#), qui est chargée de la formation des recrues. Les autres secteurs concernés comprennent le perfectionnement professionnel, les relations de travail, les droits de la personne, la rémunération et l'hébergement.

Politiques stratégiques et Relations extérieures

À la Direction des politiques stratégiques et des relations extérieures, [Action, innovation et modernisation](#) dirige les initiatives de VISION 150, [Politiques stratégiques et gouvernance](#) participe aux accords avec les OAN, et [Priorités organisationnelles et Gestion des stratégies](#) assurent le suivi et les rapports au moyen du Système de plans de rendement annuels.

Autres secteurs

L'ensemble du personnel de la GRC doit contribuer à la réconciliation. Parmi les exemples d'actions menées par d'autres secteurs fonctionnels, citons la formation offerte par le [Collège canadien de police](#), le soutien à l'approvisionnement auprès des entreprises autochtones par [Acquisitions et Marchés](#) et les communiqués de presse, le contenu du site Web et des médias sociaux par les [Communications stratégiques](#).

CONSTATATIONS



- Coordination
- Planification stratégique
- Mesure du rendement
- Participation collaborative
- Recrutement et maintien en poste
- Sensibilisation aux cultures

Constatation 1 : Les lacunes quant au leadership à long terme et à la capacité d’assurer la coordination et la communication entre les secteurs fonctionnels et les initiatives ont limité la capacité de la GRC à progresser de manière efficace.

Les priorités en matière de réconciliation sont indiquées dans les derniers documents de planification stratégique et rapports publiés, et les obligations pour les mesures de réconciliation s’étendent dans l’ensemble des activités et des divisions.

Un examen des documents de planification organisationnelle montre que la réconciliation a été ciblée comme une priorité dans le plan stratégique de la GRC et d’autres documents de **VISION 150**, ainsi que dans la **Stratégie en matière d’EDI** (voir l’annexe F pour plus de détails).

Les activités liées aux mesures de réconciliation sont **largement répandues** dans l’ensemble de l’organisation (voir la page 9 pour la liste des secteurs fonctionnels et leurs rôles).

Il convient de noter que le **Groupe de travail sur la réconciliation de la GRC** a dirigé l’élaboration des plans stratégiques des secteurs d’activité et des divisions. Ce groupe a été créé en 2019 afin d’examiner de nouvelles initiatives de réconciliation et de mettre en commun des idées et des pratiques exemplaires. Bien qu’il ait entrepris des activités convenant à son rôle, il n’était pas chargé de promouvoir ou de communiquer une orientation stratégique nationale en matière de réconciliation.

Diagramme 2



Le diagramme *Renouveler les liens de confiance avec les peuples autochtones* (ci-dessus) est tiré du rapport annuel *La voie de la réconciliation de la Gendarmerie royale du Canada : Renforcer la confiance en la GRC, 2019-2020*, le premier rapport sur la réconciliation qui fournit un aperçu des efforts déployés par la Gendarmerie à cet égard en 2019-2020, ([LIEN](#))

Constataion 1 (suite)

Il existe des preuves de lacunes dans la mise en place d'un leadership et d'une capacité à long terme d'élaborer des stratégies, de coordonner des mesures ou d'appuyer la mobilisation des communautés locales.

- Selon un examen des procès-verbaux et des comptes rendus des décisions de plusieurs comités de hauts dirigeants, la réconciliation était au cœur des présentations et des discussions lors de diverses **tables rondes de hauts dirigeants** entre avril et juin 2021. Avant l'existence de ces réunions, les occasions pour les cadres supérieurs de discuter entre eux étaient limitées.
- Selon l'examen des documents et l'opinion de certains membres du personnel de la GRC et de personnes ayant répondu aux sondages, bien qu'un cadre supérieur ait été nommé au poste de champion de la réconciliation, il n'y a pas eu de **haut dirigeant** affecté à la police autochtone et à la réconciliation, dont le rôle aurait été de fournir un leadership pour l'établissement d'une orientation nationale et la coordination.
- De plus, certains membres du personnel de la GRC qui ont été interrogés ont indiqué qu'il n'existait aucun **bureau réservé à long terme** (centre) ayant des ressources humaines et financières suffisantes pour coordonner les mesures de réconciliation. Des lacunes concernant les compétences et l'expertise ont été relevées quant à l'analyse et la rédaction de politiques, ainsi que pour la gestion du développement stratégique et du changement culturel organisationnel.
- De nombreux membres du personnel de la GRC interrogés et des personnes ayant répondu aux sondages ont souligné des **lacunes dans les capacités du personnel** de tous les secteurs fonctionnels pour assumer des fonctions comme la mobilisation auprès des partenaires autochtones, l'évaluation de l'efficacité des activités d'apprentissage et de perfectionnement notamment les cours en ligne, les pratiques de justice réparatrice, le mentorat des cadets autochtones et le recrutement de membres réguliers autochtones.
- Certaines personnes interrogées ou qui ont répondu aux sondages qui sont en poste dans les divisions ont indiqué des **lacunes au niveau du personnel** (notamment au sein des groupes des services de police autochtone et au niveau du Programme des services de police des Premières Nations et des Inuits), et ont indiqué que les membres opérationnels occupant ces fonctions étaient surchargés. Ces lacunes ont créé des pressions étant donné qu'il faut consacrer du temps pour s'assurer d'une participation constructive des gardiens du savoir autochtone.

De nombreux membres du personnel de la GRC interrogés et des personnes ayant répondu aux sondages ont ciblé les **effets néfastes des lacunes actuelles quant à la capacité d'assurer la coordination et la communication, ce qui a entraîné les conséquences suivantes :**

- **L'absence de coordination à l'échelle nationale**, ce qui signifie que certaines orientations ont été prises en vase clos et que l'organisation ne profite pas des synergies entre les équipes. Il existe un risque de chevauchement dans la coordination interne de la mobilisation de la GRC auprès d'intervenants autochtones externes.
- **Le manque de communication à l'interne** a entraîné des lacunes en matière de connaissances et de sensibilisation dans les secteurs fonctionnels, et la réconciliation n'est pas profondément enracinée dans l'organisation.

Constatation 2 : Des lacunes ont été relevées dans les efforts actuels de coordination et de réconciliation de la GRC avec ses employés autochtones.

Le personnel a souligné qu'il fallait consulter davantage les employés autochtones.

- Interrogés sur le racisme systémique dans le cadre d'une enquête interne ciblée auprès du personnel divisionnaire directement affecté aux mesures de réconciliation, de nombreux employés autochtones ont indiqué être **traités avec respect**.
- Certains membres du personnel de la GRC interrogés et des personnes ayant répondu aux sondages (Autochtones et non-Autochtones) ont indiqué qu'il est nécessaire que la direction **consulte mieux les employés autochtones et s'engage de manière appropriée auprès d'eux** et que les efforts de réconciliation permettent de s'assurer qu'un fardeau excessif n'est pas imposé aux employés autochtones pour diriger ou soutenir ce travail.
- Certains membres du personnel de la GRC interrogés ont fait remarquer que les **anciens réseaux nationaux d'employés autochtones** ne sont plus actifs depuis un certain temps (p. ex. le réseau national d'employés autochtones, le groupe consultatif sur l'expérience vécue par les Autochtones). Il y a peu de place pour la consultation des employés autochtones afin de s'assurer que l'organisation va de l'avant avec des solutions dirigées par les autochtones.
 - Quelques employés de la GRC interrogés ont indiqué qu'un **réseau national de femmes autochtones** dirigé par les employés avait été créé en mai 2021 pour réunir les femmes autochtones et les sœurs bi-spirituelles de toutes les catégories d'employés. Ce groupe a offert de l'encadrement et du soutien entre pairs, a organisé des ateliers et a été consulté pour des initiatives internes.
 - Selon l'examen des documents et les entretiens avec le personnel de certaines divisions de la GRC, il existe quelques réseaux d'employés autochtones **dans les divisions** et la création de réseaux dans d'autres divisions est actuellement à l'étude.

Certains membres du personnel considèrent la CERGA comme une occasion de faire véritablement participer les employés autochtones à l'interne.

Le Bureau de la CERGA a été créé en juillet 2021. L'examen des documents et les entretiens avec le personnel des Ressources humaines révèlent que la CERGA examinera des idées sur la création d'un lieu de travail inclusif qui soit représentatif et respectueux des cultures autochtones afin que les employés autochtones s'y sentent reconnus, respectés et bienvenus. Lorsque l'effectif sera complet, il sera composé en majorité d'employés autochtones.

La documentation de la CERGA fait également état de plans pour la création d'un cercle des employés autochtones pour la consultation et d'un réseau national d'employés autochtones.

Planification stratégique

Constatation 3 : La GRC fait progresser les mesures de réconciliation par divers moyens. Il n'existe toutefois aucun plan stratégique national pour la réconciliation permettant de fixer des priorités et de proposer une feuille de route pour les réaliser. Il faut une planification stratégique pour soutenir le travail avec les partenaires fédéraux et pour établir des relations à l'échelle locale.

Ces dernières années, l'organisation a davantage fait progresser les mesures de réconciliation que par le passé.

De nombreux documents de planification et de rapport de la GRC décrivent les mesures et les efforts entrepris, notamment :

- *Plans ministériels de la GRC* (annexe F) et *Rapports sur les résultats ministériels*,
- *Vision 150 et au-delà : Plan stratégique de la GRC* ainsi qu'une brochure sur le rétablissement de la confiance dans le cadre de VISION 150 (annexes F, G),
- *Stratégie en matière d'EDI de la GRC* (annexe F),
- *Rapport annuel 2019-2020, La voie de la réconciliation de la Gendarmerie royale du Canada : Renforcer la confiance en la GRC* (page 12),
- divers plans/stratégies de réconciliation pour les secteurs d'activité et les divisions publiés en ligne ([LIEN](#)).



Des mesures ont été prises pour entreprendre l'élaboration d'un plan stratégique, mais il n'y a actuellement **aucun plan national à long terme en place** pour réaliser un changement transformationnel.

L'examen de documents, en plus des employés de la GRC et des personnes externes interrogées (gardiens du savoir autochtone, partenaires fédéraux) ainsi que des personnes qui ont répondu aux sondages de la GRC, ont permis de définir des problèmes tels que :

- les « plans » actuels qui consistent souvent en des **listes d'activités** plutôt que de comprendre des priorités stratégiques et la voie à suivre pour y parvenir;
- la **coordination nationale** des approches pour la planification et le compte rendu des mesures de réconciliation était limitée;
- la GRC a surtout agi **en réaction** plutôt que de manière stratégique dans certaines de ses interventions concernant les enjeux de réconciliation (p. ex. les pensionnats, le racisme systémique);
- **ce que signifie la réconciliation pour chaque employé** n'est pas clair.

Constatation 3 (suite) :

Collaboration avec des partenaires fédéraux

À l'échelle nationale, la GRC a collaboré avec d'autres ministères fédéraux et s'est montrée réceptive à l'égard des appels à la justice de la Commission de vérité et de réconciliation et des appels à l'action de l'Enquête nationale sur les FFADA.

La GRC a ceci de particulier qu'elle est **présente** dans des collectivités de partout au Canada, et qu'elle est donc en mesure de mener des actions concrètes (p. ex. la justice réparatrice).

Les partenaires fédéraux interrogés ont indiqué que la GRC fait des efforts constants pour se montrer **proactive, mobilisée et présente** pour recueillir des commentaires et dialoguer aux tables officielles et avec les partenaires/collègues fédéraux sur ces initiatives fédérales.

Cependant, le gouvernement fédéral a perdu des occasions de se mobiliser en raison de l'absence de planification stratégique et d'un manque de clarté dans les rôles entre Sécurité publique Canada et la GRC.

L'amélioration de la planification stratégique permettrait à la GRC de mieux se positionner par rapport à ses partenaires fédéraux. Quelques-unes des personnes interrogées (personnel de la GRC et partenaires fédéraux) ont déclaré qu'il y a actuellement un manque de clarté quant aux **ressources nécessaires** à la GRC pour qu'elle puisse entreprendre des mesures de réconciliation.

Du fait que la GRC **était absente de la table fédérale** pour l'examen des difficultés opérationnelles liées à l'application de la loi (la Sécurité publique représente souvent le portefeuille), certains membres du personnel de la GRC et des partenaires fédéraux interrogés ont déclaré qu'on avait manqué une occasion de poursuivre le dialogue et de formuler des demandes de ressources supplémentaires liées aux mesures de réconciliation prises par la GRC.

Établir des relations à l'échelle locale

De nombreux gardiens du savoir autochtone et aînés interrogés, ainsi que des membres du personnel de la GRC, ont déclaré qu'il ne suffit pas d'un plan stratégique pour avoir une incidence notable sur la réconciliation.

Ils ont souligné que, **à l'échelle locale, la réconciliation dépend de la manière dont les policiers et les membres du personnel travaillent avec les collectivités.**

L'examen des documents, ainsi que de nombreuses personnes interrogées au sein du personnel divisionnaire, révèlent que la planification divisionnaire impliquait une participation des collectivités autochtones locales et tenait compte des contextes locaux. **Les plans et les priorités divisionnaires** ont souvent été menés à l'échelle locale en collaboration avec les collectivités, et comportaient un suivi avec ces dernières.

Les plans de réconciliation divisionnaires tenaient compte des approches **particulières au contexte local** et étaient axés sur les priorités provinciales et territoriales ainsi que sur celles de la GRC.

Constatation 4: Il est possible de mieux exploiter la mesure du rendement comme outil pour décrire de façon convaincante et éloquente les mesures de réconciliation prises par la GRC.

Quelques documents de planification et quelques rapports traduisent dans une certaine mesure l'importance d'évaluer les incidences des stratégies, telles que :

- 2020 – Rapport annuel 2019-2020, *La voie de la réconciliation de la Gendarmerie royale du Canada : Renforcer la confiance en la GRC* (page 8);
- 2021 – *Présentation de la Stratégie en matière d'EDI* (annexe F);
- 2020 – VISION 150, *Raviver la confiance avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis* (plan illustré) (annexe G);
- Plusieurs stratégies de réconciliation divisionnaires publiées en ligne en 2020-2021 ([LIEN](#)).

Les difficultés contextuelles qui ont entravé l'élaboration et la mise en œuvre d'une approche plus rigoureuse de la mesure de rendement des mesures de réconciliation ont été ciblées.

- Selon, l'examen des documents et certaines personnes de la GRC, la mesure du rendement n'est **pas encore suffisamment intégrée** au sein de la GRC. Les efforts d'amélioration se poursuivent.
- L'examen des documents a révélé que ce ne sont pas tous les **secteurs d'activité** qui consignent les mesures de rendement liées à la réconciliation et qui en rendent compte. Par exemple, bien que des données soient recueillies pour le suivi des progrès liés à l'approvisionnement et au recrutement, des lacunes ont été relevées dans la collecte de données sur l'apprentissage/la sensibilisation et la communication.
- Malgré la création d'une ébauche de modèle logique et d'une matrice de rendement, de nombreuses personnes interrogées ont parlé de la nécessité d'avoir un **plan stratégique national solide** qui précise les priorités en ce qui concerne les effets escomptés immédiats et les résultats à plus long terme.
- Selon une analyse des médias, et comme l'ont rapporté des membres du personnel la GRC et des personnes interviewées, présenter un **portrait équilibré** peut s'avérer compliqué étant donné la prolifération de reportages négatifs à propos de la conduite de la GRC (et de la conduite d'autres organisations policières) dans les médias.

Constatation 4 (suite) :

Mesurer la confiance

Certaines personnes interrogées à l'interne ont déclaré qu'il a été difficile de déterminer la façon d'évaluer le « renouvellement des liens de confiance » en tant que représentation des progrès réalisés en matière de mesures de réconciliation.

Elles ont déclaré que la confiance ne peut être instaurée qu'au prix d'un **processus complexe et à long terme**. La confiance ne peut se définir comme une notion concrète, elle est contextuelle et doit être fondée sur des distinctions.

Les relations à l'échelle locale sont celles qui ont le plus d'incidence. De nombreuses personnes interrogées ou qui ont répondu aux sondages ont déclaré que la réconciliation consiste principalement à améliorer les interactions avec les collectivités.

Quelques-unes des personnes interrogées ont proposé une hausse du nombre d'appels de service comme témoignage d'une confiance accrue dans la réponse de la GRC aux appels à l'action.



Une analyse documentaire a permis de mettre en évidence les moyens d'améliorer la collecte et l'utilisation des connaissances sur la mesure du rendement grâce à une réflexion sur les cultures et le savoir des Autochtones

Voici quelques **principes directeurs** possibles pour des approches autochtones en matière de recherche (annexe H) :

- Refléter le caractère central des relations
- Être sensible à la culture et axé sur la communauté
- Faire participer les aînés, les gardiens du savoir et les guérisseurs
- Faire part d'expériences personnelles
- Intégrer des perspectives axées sur les points forts
- Présenter une approche décolonisée
- Adopter une approche tenant compte des traumatismes
- Assurer des échéanciers et des ressources appropriés

Voici quelques **modes d'acquisition des connaissances** possibles (méthodes) liés aux approches autochtones de la recherche axées sur les données qualitatives (annexe H) :

- Études de cas
- Observation des participants
- Dialogue et méthodes axées sur la conversation pour la collecte de connaissances

Participation collaborative

Constatation 5 : Il existe de nombreux exemples de collaboration positive entre la GRC et les organisations et collectivités autochtones qui ont contribué à instaurer la confiance.

L'examen des documents et les nombreux entretiens à l'interne et à l'externe ont permis de cibler de nombreuses activités de collaboration positives passées, en cours et prévues.

À l'ÉCHELLE NATIONALE, les activités comprenaient ce qui suit :

- **participation** (p. ex. CCNCA, Comité consultatif national sur la jeunesse, Cercle de changement);
- **partenariats** avec les OAN (p. ex. Accord Pinasuqatigiinniġ avec Pauktuutit);
- **Campagnes nationales de sensibilisation** (voir la constatation 8 pour obtenir des exemples).

À l'ÉCHELLE DIVISIONNAIRE, les activités comprenaient ce qui suit :

- **participation** (p. ex. comités consultatifs du commandant divisionnaire);
- **partenariats** (p. ex. programmes axés sur les jeunes comme des activités sportives, des programmes de soutien social);
- **initiatives de formation et d'orientation communautaire** et participation à des cérémonies qui honorent la culture et les traditions locales (voir la constatation 8 pour obtenir des exemples).

L'analyse des médias a démontré que les **articles parus dans les médias** et les outils de médias sociaux de la GRC ont intégré des récits de mobilisation locale positive.



Certains membres du personnel de la GRC interrogés considèrent la CERGA comme une occasion de faire véritablement participer les intervenants autochtones de l'extérieur.

La documentation de la CERGA comprend des plans pour établir des relations proactives avec les intervenants internes et externes.

Les documents précisent de plus qu'une mobilisation externe auprès des organisations et des collectivités autochtones serait amorcée pour définir les priorités et les points communs, et pour mettre à l'essai et évaluer de nouvelles approches novatrices.

Constatation 6 : Pour favoriser le développement de relations positives entre la GRC et les peuples autochtones, il faut trouver des solutions menées par des Autochtones, de comprendre et de reconnaître les histoires et les cultures autochtones, et de s'engager à long terme à faire progresser la réconciliation.

Trois approches de la collaboration externe ont été présentées et mises en évidence dans de multiples sources de données, notamment l'examen de documents, des nombreuses personnes interrogées à l'interne et à l'externe, et de nombreuses personnes ayant répondu à des sondages internes.

1. Il faut un engagement à long terme pour faire avancer la réconciliation en reconnaissant que :

- l'instauration d'un climat de confiance avec les peuples autochtones prendra beaucoup de temps et nécessitera un engagement tout au long du processus et à tous les niveaux de l'organisation;
- le roulement normal des membres réguliers dans les collectivités a une incidence sur la capacité de la GRC à établir et à maintenir des relations positives et durables à l'échelle locale;
- il peut être difficile de trouver un équilibre entre le rôle d'application de la loi et le fait de vivre et d'établir des relations au niveau local;
- le PSPPNI (conçu de manière à disposer d'espace et de temps pour s'engager auprès des collectivités des Premières Nations) a connu des pénuries constantes de personnel.

2. Il faut des solutions dirigées par les Autochtones qui :

- adoptent l'approche autochtone « Rien de ce qui nous concerne ne doit être fait sans nous consulter »;
- se traduisent par une consultation et une collaboration fructueuses et globales avec les partenaires externes et internes et les intervenants autochtones.

3. Il faut une compréhension éclairée et une reconnaissance de l'histoire et des cultures autochtones, qui tiennent compte :

- du rôle que la GRC a joué dans l'histoire des peuples autochtones et le tort qu'elle a causé;
- des nombreux groupes autochtones du Canada (divers peuples des Premières Nations, Métis, Inuits) et de leurs cultures, traditions et langues distinctes; il est essentiel de souligner l'importance d'une approche fondée sur les distinctions.

Recrutement et maintien en poste

Constatation 7 : Il faut remédier à la baisse additionnelle prévue du nombre d'inscriptions d'Autochtones à la Division Dépôt et de leur représentation dans les rangs des membres réguliers de la GRC.

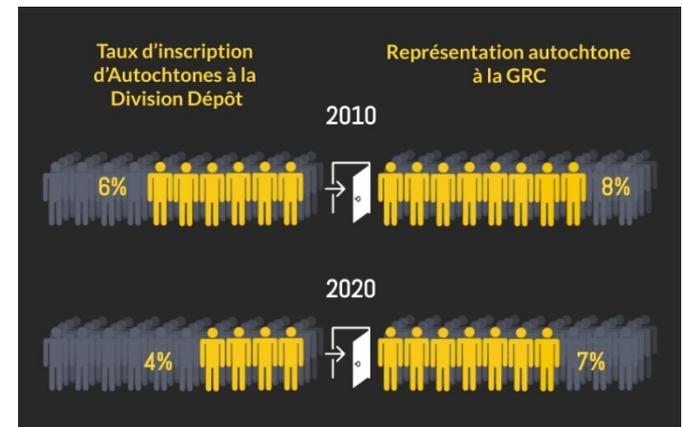
La représentation des autochtones au sein de la population des membres réguliers a connu un lent déclin au cours de la dernière décennie. Entre 2010 et 2020, le taux d'inscription d'Autochtones au Programme de formation des cadets est passé de 6 % à 4 %, et la représentation autochtone au sein de la GRC est passée de 8 % à 7 % (Diagramme 3).

Certaines personnes interrogées à l'interne et certains répondants aux sondages ont mentionné que les **facteurs contribuant à la diminution du nombre de membres réguliers autochtones à la GRC** comprenaient les suivants :

- obstacles menant à un recrutement limité;
- départs à la retraite prévus;
- défis sur le plan de la santé mentale et le mieux-être;
- manque de possibilités de perfectionnement professionnel.

- Les cohortes de cadets autochtones **recrutés entre 1999 et 2001 seront bientôt admissibles à la retraite**, ce qui pourrait accélérer l'attrition de la représentation des Autochtones au sein de la GRC.
- Malgré la diminution des taux de recrutement et de maintien en poste, les données administratives indiquent que la **représentation autochtone** au sein de la GRC en ce qui concerne les membres réguliers correspond aux statistiques de disponibilité sur le marché du travail* et, en ce qui concerne les employés de la fonction publique, correspond aux statistiques de disponibilité de la main-d'œuvre**.

Diagramme 3 : Déclin de la représentation autochtone



D'après les mesures figurant dans les plus récents rapports annuels sur l'équité en matière d'emploi de la GRC (2017-2018, 2018-2019, 2019-2020)

*Selon le nombre de citoyens canadiens de 18 ans ou plus ayant un diplôme d'études secondaires qui ont travaillé au cours de l'année précédant le recensement de 2016.

**Selon le nombre de citoyens canadiens de 15 à 64 ans ayant travaillé au cours de l'année précédant le recensement de 2016.

Constatation 7 (suite) :

Recrutement

Certaines personnes interrogées, principalement des membres du personnel de la GRC, ont mentionné les possibilités suivantes pour améliorer les initiatives de recrutement qui tiennent compte des contextes et des perspectives uniques des peuples autochtones :

- examiner et améliorer les **initiatives pour les jeunes** comme le Programme de formation des pré-cadets autochtones et le Programme d'emplois d'été pour les étudiants autochtones;
- modifier les **conditions d'admission** pour éliminer les obstacles pour les candidats autochtones;
- inciter un plus grand nombre de **membres réguliers autochtones à recruter** (comme exemple de rôle de carrière à la GRC) dans les collectivités autochtones locales;
- permettre aux membres réguliers de retourner dans leur **collectivité autochtone d'origine** après avoir obtenu leur diplôme de la Division Dépôt, s'ils le souhaitent;
- s'assurer que le **PSPPNI** est durable (doté de ressources et soutenu par les membres réguliers);
- chercher des occasions d'entrer en contact avec plus de **partenaires autochtones de l'extérieur**.



Maintien en poste

Bien qu'un certain nombre de mesures aient été planifiées, peu d'entre elles ont été prises pour favoriser le maintien en poste des employés autochtones.

Parmi les **mesures planifiées nommées par des employés de la GRC**, mentionnons les suivantes :

- examen du processus des aspirants officiers afin d'augmenter la représentation autochtone dans les postes de direction;
- examen des politiques sur les exemptions fiscales pour les employés membres réguliers des Premières Nations inscrites;
- mise en œuvre de mesures d'équité en matière d'emploi, comme la désignation de postes réservés aux Autochtones.

Parmi les **autres possibilités nommées par quelques membres du personnel de la GRC** pour accroître le maintien en poste des employés autochtones, mentionnons :

- consulter d'anciens employés de la GRC au moyen d'entrevues de départ afin de mieux comprendre et de régler les problèmes qui les ont amenés à quitter l'organisation;
- nommer des membres réguliers autochtones à des postes de direction afin de favoriser un engagement plus poussé avec les employés et de faire progresser les efforts de réconciliation.

Sensibilisation aux cultures

Constatation 8 : Les employés de la GRC de toute catégorie et de tout niveau d'emploi se sont vus offrir la possibilité de participer à des activités et à des formations pour favoriser l'acquisition de savoir culturel autochtone.



L'examen des documents et les réponses obtenues de nombreuses personnes interrogées à l'interne et à l'externe ont fait ressortir des campagnes nationales et des initiatives locales visant à soutenir une sensibilisation aux cultures continue fondée sur les distinctions :

- **Les campagnes nationales de sensibilisation** comprennent la Semaine de sensibilisation aux cultures autochtones, la campagne Moose Hide, la Journée nationale des peuples autochtones et la Journée du chandail orange.
- **Les initiatives divisionnaires** comprennent une formation qui tient compte des cultures locales distinctes, une mobilisation auprès des membres des collectivités locales et l'inclusion des cultures, traditions et cérémonies autochtones.
- Il a été constaté qu'à l'échelon local, la création de liens avec les gardiens du savoir communautaire et la participation à des formations dirigées par des Autochtones peuvent aider les membres réguliers et d'autres employés de la GRC à poursuivre l'acquisition des connaissances sur les cultures distinctes des collectivités qu'ils servent.

L'examen des documents et de nombreuses entrevues avec des employés de la GRC et des partenaires fédéraux ont également permis de cerner des possibilités d'acquérir des connaissances et une sensibilisation aux cultures grâce à la formation officielle :

- Des changements ont été apportés au **Programme de formation des cadets** en vue d'améliorer la sensibilisation aux cultures autochtones.
- **Des cours de formation officiels** étaient offerts à l'interne sur la plateforme d'apprentissage Agora et, à l'externe, par l'École de la fonction publique du Canada et le Collège canadien de police. Deux nouveaux cours obligatoires ont été offerts par l'entremise d'Agora en 2020-2021, à savoir Sensibilisation et humilité culturelles et Adopter une approche adaptée aux traumatismes.
- L'examen des documents et les entrevues avec le personnel de la GRC ont montré qu'il existe peu de données pour la **mesure du rendement sur la conformité et l'incidence** de la formation officielle liée à la connaissance et à la sensibilisation culturelles.



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions



Dans l'ensemble, l'évaluation a permis de constater que la GRC fait de plus en plus progresser les mesures de réconciliation, par divers moyens, comme des gestes visant à améliorer la collaboration avec les intervenants autochtones et le développement du savoir culturel autochtone. Il reste toutefois des possibilités à l'interne pour mieux renforcer la coordination nationale et la planification stratégique, ainsi que pour élargir les efforts visant à améliorer la représentation des employés autochtones dans l'ensemble de l'organisation.

En ce qui concerne les priorités, le renforcement des mécanismes de coordination interne – pour assurer la collaboration et la communication entre les différents secteurs fonctionnels qui travaillent au progrès et au soutien des mesures de réconciliation – sera une première étape essentielle pour garantir que les priorités de réconciliation progressent de manière efficace.

Ce qui a bien fonctionné	Ce qui doit être examiné plus en profondeur	Mesures requises
<ul style="list-style-type: none">▪ La réconciliation est considérée comme une priorité organisationnelle dans les documents de planification stratégique et de rapport publiés récemment.▪ Une collaboration positive entre la GRC et les organisations et collectivités autochtones, à l'échelle locale et nationale, a contribué à instaurer un climat de confiance.▪ Les employés de la GRC ont la possibilité de participer à des activités et à des formations officielles qui favorisent l'acquisition de savoir culturel autochtone et la sensibilisation aux cultures autochtones.	<ul style="list-style-type: none">▪ Il faut continuer à remédier aux lacunes en ce qui concerne les efforts actuels de coordination et de réconciliation de la GRC avec ses employés autochtones.▪ Pour soutenir des relations positives toujours plus enrichissantes entre la GRC et les peuples autochtones, il faut mettre en place les mesures suivantes :<ul style="list-style-type: none">▪ des solutions dirigées par les Autochtones;▪ une compréhension éclairée et une reconnaissance de l'histoire et des cultures autochtones nécessaires;▪ un engagement à long terme pour faire progresser la réconciliation.	<ul style="list-style-type: none">▪ Les lacunes dans les mécanismes et les capacités de coordination entre les nombreux secteurs fonctionnels qui appuient la réconciliation ont limité la capacité à progresser efficacement.▪ Un plan stratégique national pour la réconciliation permettrait de fixer des priorités et de proposer une feuille de route pour les réaliser. La détermination des résultats escomptés permettrait de mieux tirer parti de la mesure du rendement comme outil pour brosser un tableau pertinent et utile quant aux mesures de réconciliation prise par la GRC.▪ Il faut remédier à la baisse prévue du nombre d'inscriptions d'Autochtones à la Division Dépôt et de la représentation autochtone dans les rangs des membres réguliers de la GRC.

Recommandations



En fonction des résultats et des conclusions de la présente évaluation, les mesures suivantes sont recommandées :

1

Améliorer la coordination des mesures de réconciliation dans l'ensemble de l'organisation en renforçant le leadership et la capacité.

- Les mesures suivantes pourraient être envisagées :
 - Nommer un cadre supérieur ou établir un comité consacré au leadership et à la coordination des mesures de réconciliation à long terme.
 - Identifier des ressources à long terme consacrées à la coordination de la réconciliation, ce qui pourrait comprendre la création d'un bureau ou d'un centre national qui servirait de point de contact central pour la coordination de toutes les mesures liées à la réconciliation.

[Constatations 1, 2](#)

2

Élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des outils nationaux pour renforcer la planification et la reddition de comptes concernant la réconciliation reposant sur le principe « Rien de ce qui nous concerne ne doit être fait sans nous consulter ».

- Les mécanismes pourraient inclure :
 - Un plan stratégique national comportant des priorités précises et une feuille de route pour les atteindre, ainsi que des rôles et des responsabilités bien définis.
 - Des pratiques de mesure du rendement pour faire le suivi des résultats à court et à long terme, extraire des données désagrégées et en faire rapport.
- Tous les mécanismes devraient inclure des voix autochtones, tenir compte des traumatismes, être fondés sur la distinction et être de longue durée et durables.

[Constatation 3, 4, 5, 6 et 8](#)

3

Revoir les pratiques actuelles de recrutement et de maintien en poste afin d'améliorer la représentation des employés autochtones.

- L'examen des pratiques actuelles pourrait tenir compte des approches existantes et nouvelles fondées sur les perspectives autochtones et les distinctions afin de :
 - consulter les employés autochtones sur les priorités en matière de réconciliation à l'interne et à l'extérieur de l'organisation;
 - s'attaquer à la baisse des inscriptions et aux obstacles au recrutement d'employés autochtones;
 - minimiser l'attrition et améliorer le maintien en poste des employés autochtones.

[Constatations 2, 7](#)

ANNEXES



- A. Réponse et plan d'action de la direction (RPAD)
- B. Questions d'évaluation
- C. Échelle d'évaluation descriptive des réponses aux questions d'entrevue
- D. Appels au changement
- E. Directive du gouvernement du Canada sur les mesures de réconciliation
- F. Directive de la GRC sur les mesures de réconciliation
- G. VISION 150 – Raviver la confiance
- H. Approches autochtones en matière d'évaluation et de recherche

Réponse et plan d'action de la direction (RPAD)

Réponse de la direction

La direction des Services de police contractuels et autochtones et des Ressources humaines accepte les conclusions et les recommandations énoncées dans l'Évaluation des mesures de réconciliation de la Gendarmerie royale du Canada des Services nationaux d'évaluation des programmes.

Plan d'action

Recommandation	Responsable/ Secteur de responsabilité	Mesure prévue	Date d'agenda
<p>1. Améliorer la coordination des mesures de réconciliation dans l'ensemble de l'organisation en renforçant le leadership et la capacité.</p> <p>Les mesures suivantes pourraient être envisagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nommer un cadre supérieur ou établir un comité consacré au leadership et à la coordination des mesures de réconciliation à long terme. - Identifier des ressources à long terme consacrées à la coordination de la réconciliation, ce qui pourrait comprendre la création d'un bureau ou d'un centre national qui servirait de point de contact central pour la coordination de toutes les mesures liées à la réconciliation. 	<p>Les SPCA, en collaboration avec d'autres secteurs</p>	<p>1.1 Les SPCA examineront les responsabilités en matière de surveillance relativement à la réconciliation</p> <ul style="list-style-type: none"> - En collaboration avec d'autres secteurs d'activité de la Direction générale et des divisions, les SPCA examineront les responsabilités actuelles en matière de surveillance et les lacunes quant à l'efficacité de la coordination et de la communication des mesures de réconciliation et élaboreront un plan d'action pour surmonter toute difficulté rencontrée. - Le plan d'action comprendra, sans s'y limiter, les points 1.2, 1.3 et 1.4 ci-dessous. <p>1.2 Le haut dirigeant des SPCA sera chargé de diriger les efforts de réconciliation et les services de police autochtones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un haut dirigeant sera nommé pour diriger la réconciliation. - Les résultats des séances d'information présentées à l'EGS, à l'EMS, au Comité des politiques, au Groupe de travail sur la réconciliation de la GRC et au Comité consultatif national sur les Autochtones de la commissaire ont permis d'identifier et d'appuyer un haut dirigeant des services de police opérationnels, SPCA, qui se consacrera à mener les efforts de réconciliation. - Cette étape concorde avec la priorité policière stratégique autochtone, la réconciliation et les services de police autochtones. 	<p>1.1 Mars 2022</p> <p>1.2 Printemps 2022</p>

Annexe A (2/8)

Recommandation	Responsable/ Secteur de responsabilité	Mesure prévue	Date d'agenda
		<p>1.3 Les SPCA créeront un comité directeur de la réconciliation au niveau des DG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le comité directeur coordonnera les mesures organisationnelles pour appuyer la réconciliation et inclura tous les secteurs d'activité pour coordonner les mesures de réconciliation prioritaires des secteurs d'activité. Le comité se réunira tous les mois. - Ce nouveau comité sera appuyé par les membres du Groupe de travail sur la réconciliation de la GRC afin d'assurer la coordination continue du travail de réconciliation entre les secteurs d'activité et les divisions. <p>1.4 Les SPCA procéderont à un examen des ressources afin d'explorer les possibilités d'accroître la capacité de faire progresser les services de police autochtones et la réconciliation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les SPCA prépareront un examen des ressources pour déterminer les sources qui pourraient permettre d'accroître la capacité en vue de la création d'un centre spécialisé de coordination des activités de réconciliation et des services de police autochtones dans l'ensemble de l'organisation. 	<p>1.3 Réunions mensuelles à compter de l'été 2022</p> <p>1.4 Examen de la ressource initiale, printemps 2022</p>

Annexe A (3/8)

Recommandation	Responsable/ Secteur de responsabilité	Mesure prévue	Date d'agenda
<p>2. Élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des outils nationaux pour renforcer la planification et la reddition de comptes concernant la réconciliation reposant sur le principe « Rien de ce qui nous concerne ne doit être fait sans nous consulter ».</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les mécanismes pourraient inclure : - Un plan stratégique national comportant des priorités précises et une feuille de route pour les atteindre, ainsi que des rôles et des responsabilités bien définis. - Des pratiques de mesure du rendement pour faire le suivi des résultats à court et à long terme, saisir les données désagrégées et en faire rapport. - Tous les mécanismes devraient inclure des voix autochtones, tenir compte des traumatismes, être fondés sur la distinction et être de longue durée et durables. 	<p>Les SPCA, en collaboration avec d'autres secteurs</p>	<p>Les SPCA auront les responsabilités suivantes :</p> <p>2.1 Diriger le processus d'octroi d'un contrat à une firme d'experts-conseils autochtone pour élaborer conjointement un plan stratégique de réconciliation national pour la GRC.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un plan stratégique de réconciliation national sera coordonné par les SPCA, en collaboration avec les secteurs d'activité clés, notamment les Ressources humaines, la Planification stratégique, les Services de police spécialisés et les Communications nationales. - On comptera sur la collaboration des Services de police autochtones (DG et divisions), des réseaux des employés autochtones et des organes consultatifs divisionnaires et nationaux, qui utiliseront des approches qui tiennent compte des traumatismes et sont fondées sur les distinctions. 	<p>2.1 Été 2022</p>

Annexe A (4/8)

Recommandation	Responsable/ Secteur de responsabilité	Mesure prévue	Date d’agenda
		<p>2.2 Élaborer une stratégie de mesure du rendement en matière de réconciliation.</p> <p>a) Préparer un plan initial et déterminer des sources de mesure quantitative du rendement au moyen d’un examen des outils et des systèmes internes et externes actuels, y compris le Plan annuel de rendement, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et du Centre de sondage de la GRC, les sondages communautaires de Sécurité publique Canada, les questionnaires sur la confiance, les données de Statistique Canada et d’autres sources de données externes pertinentes.</p> <p>b) Examiner les sources existantes de données de mesure qualitative du rendement et produire un rapport pour cerner les lacunes en matière de données. Des solutions à long terme pour combler ces lacunes seront déterminées pour l’organisation.</p> <p>c) Élaborer une stratégie particulière de mesure du rendement axée sur des mesures qualitatives pour s’assurer que les perspectives et les visions du monde des Autochtones sont prises en compte dans le suivi des progrès réalisés en matière de réconciliation. (La confiance est une notion difficile à mesurer, mais plusieurs outils seront utilisés pour recueillir des données quantitatives en plus des entrevues, des témoignages et des récits des gens dans la collectivité pour établir une mesure qualitative.)</p> <p>d) Créer une stratégie globale de mesure du rendement des mesures de réconciliation qui englobe la mobilisation communautaire, en collaborant avec les Services de police autochtones et le Groupe de travail sur la réconciliation de la GRC, pour élaborer une approche fondée sur les perspectives autochtones.</p> <p>e) S’engager à publier les résultats découlant des outils de mesure.</p>	<p>2.2 a) Plan initial, automne 2022</p> <p>2.2 b) Rapport sur les écarts quantitatifs, été 2022</p> <p>2.2 c) Stratégie sur les données qualitatives, été 2022</p> <p>2.2 d) Janvier 2022 – été 2023</p> <p>2.2 e) Affichage public en continu</p>

Annexe A (5/8)

Recommandation	Responsable/ Secteur de responsabilité	Mesure prévue	Date d'agenda
<p>3. Revoir les pratiques actuelles de recrutement et de maintien en poste afin d'améliorer la représentation des employés autochtones.</p> <p>L'examen des pratiques actuelles pourrait tenir compte des approches existantes et nouvelles fondées sur les perspectives autochtones et les distinctions afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - consulter les employés autochtones sur les priorités en matière de réconciliation à l'interne et à l'extérieur de l'organisation; - s'attaquer à la baisse des inscriptions et aux obstacles au recrutement d'employés autochtones; - minimiser l'attrition et améliorer le maintien en poste des employés autochtones. 	<p>Ressources humaines, en collaboration avec d'autres secteurs</p>	<p>Les RH devront :</p> <p>3.1 Mobiliser les groupes d'employés internes afin de recueillir des idées pour améliorer les processus de promotion et de recrutement.</p> <p>a) Rétablir le Conseil des employés autochtones de la GRC, qui a été créé en 2009, pour examiner les politiques, les processus et les procédures relatives aux ressources humaines qui ont des répercussions sur les employés autochtones de la GRC ainsi que notre capacité de fournir des services de qualité aux collectivités des Premières Nations, des Inuits et des Métis. Renouveler le mandat et discuter avec les employés au moins deux fois par année. Mettre en place le Conseil des employés autochtones de la GRC, un groupe d'employés permanents au sein du Bureau de la collaboration, de l'élaboration conjointe et de la responsabilisation entre la GRC et les Autochtones (CERGA), RH générales.</p> <p>b) Tirer parti des activités du Réseau des femmes autochtones, un réseau dirigé par des employés et couvrant l'ensemble de la Gendarmerie qui a été créé pour les femmes et les personnes bispirituelles autochtones travaillant à la GRC. Ce réseau offre un soutien, du mentorat et des possibilités de perfectionnement et vise à régler les problèmes liés au recrutement, au maintien en poste, au processus de promotion, à la formation ainsi qu'au racisme et aux préjugés systémiques. Cette initiative s'inscrit dans une optique d'ACS+ et de réconciliation. Faire un suivi des commentaires formulés par les membres du Réseau des femmes autochtones afin de recueillir des idées pour améliorer les processus de promotion et les processus de recrutement visant à accroître le maintien en poste et la représentation des Autochtones dans toutes les catégories d'employés. Le groupe devrait relever de CERGA pour assurer la stabilité des efforts de réconciliation.</p> <p>c) Faire le suivi des changements apportés aux processus pour déterminer la réussite ou découvrir si d'autres modifications aux processus doivent être envisagées</p>	<p>3.1 a) Janvier 2022</p> <p>3.1 b) Janvier 2022</p> <p>3.1 c) Décembre 2022</p>

Annexe A (6/8)

Recommandation	Responsable/ Secteur de responsabilité	Mesure prévue	Date d'agenda
		<p>3.2 Réunir le Groupe consultatif sur les expériences vécues par les Autochtones qui a été créé en juin 2020 pour renforcer la confiance des partenaires et des collectivités grâce à la formulation de conseils sur la réconciliation et à la résolution des problèmes systémiques. Un employé contractuel dirigera ce groupe de membres réguliers à la retraite qui tiendra des réunions trimestrielles pour discuter du maintien en poste des employés autochtones et examiner le leadership afin de favoriser le perfectionnement des employés autochtones et d'orienter les processus de sélection des dirigeants. Les objectifs seront d'apporter des modifications aux processus de RH après que le groupe aura cerné les obstacles. Des réunions trimestrielles sont prévues.</p> <p>3.3 Mener, à l'externe, des activités de sensibilisation officielles par le biais de réunions virtuelles et en personne avec les organisations et les collectivités des Premières nations, des Inuits et des Métis dans le but (a) de recueillir des informations sur les qualités que les populations autochtones recherchent chez les policiers et (b) d'examiner le processus de recrutement actuel et d'apporter les changements nécessaires pour supprimer les obstacles systémiques et accroître la représentation autochtone parmi les membres réguliers. Les activités de sensibilisation à l'externe permettront également d'examiner les approches de recrutement des fonctionnaires dans divers rôles à la GRC afin de démystifier la GRC et d'en faire un employeur de choix dans les collectivités autochtones.</p> <p>3.4 Créer des répertoires et des bassins de talents autochtones pour offrir des possibilités de perfectionnement et élargir les compétences des employés autochtones. Il s'agira d'un ajout permanent aux infrastructures de RH.</p>	<p>3.2 De février 2022 à mars 2023</p> <p>3.3 De janvier 2022 à décembre 2023</p> <p>3.4 Avril 2022</p>

Annexe A (7/8)

Recommandation	Responsable/ Secteur de responsabilité	Mesure prévue	Date d'agenda
		<p>3.5 Élaborer une approche visant la réconciliation à l'interne qui est fondée sur les distinctions (Premières Nations, Inuits et Métis) en offrant au personnel de la GRC des enseignements sur les cultures, l'histoire et les réalités des communautés servies par la GRC. Les communications et les activités d'apprentissage (en personne et en ligne/formelles et informelles), comme l'activité d'apprentissage « thé et bannique », pour en apprendre davantage sur la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation, appuieront la création d'un milieu de travail sûr sur le plan culturel au sein de la GRC, dans le but de favoriser un milieu de travail exempt de préjugés, de réduire les taux d'attrition et d'augmenter les taux de recrutement d'employés autochtones.</p> <p>3.6 Déployer des efforts en appui au recrutement autochtone dans le cadre du Programme national de recrutement pour aider les candidats inuits, métis et des Premières Nations à présenter une demande d'emploi à la GRC et à surmonter les obstacles systémiques dans le processus de recrutement. À cette fin, embaucher des agents de recrutement proactif qui sont représentatifs des diverses communautés que nous servons partout au Canada. Ces agents de recrutement proactif aideront à attirer un bassin de candidats issus des communautés autochtones, racialisées et LGBTQ2+. Les activités prévues comprennent les suivantes :</p> <p>a) Affecter des analystes et des chefs d'équipe qui consacreront leurs efforts pour soutenir la candidature des personnes du Nord. Cette approche permettra de modifier et d'adapter plus rapidement le processus de recrutement de ces candidats.</p> <p>b) Améliorer la préparation des candidats inuits du Nunavut en vue d'un emploi d'agent de la GRC en faisant la promotion du Programme de formation assistée des candidats qui vise à aider les candidats inuits à acquérir les compétences en littératie et en numératie nécessaires pour réussir le Test d'aptitude au travail policier (TATP) de la GRC. Le TATP est la première étape du processus de demande d'emploi à la GRC et il représente souvent le plus gros obstacle pour les candidats du Nunavut.</p>	<p>3.5 Avril 2022</p> <p>3.6 a) Avril 2022</p> <p>3.6 b) D'avril 2022 à mars 2023</p>

Annexe A (8/8)

Recommandation	Responsable/ Secteur de responsabilité	Mesure prévue	Date d’agenda
		<p>c) Traiter la demande des candidats du Nord avant de faire remplir les formulaires d’examen de la vue et de l’audition. Dans la mesure du possible, il faut planifier le Test polygraphique préalable à l’emploi au même moment que les examens médicaux. Pendant cette même période hors du domicile, les candidats peuvent passer leurs examens de la vue et de l’audition. Il faut bien expliquer ces processus dans le site Web sur le recrutement, ainsi que sur l’affiche du poste.</p> <p>d) Réviser l’utilisation de l’Entrevue de sélection de la bonne personne pour les candidats inuits, métis et des Premières Nations lors du TATP afin qu’elle ne mène plus à un résultat de réussite ou d’échec. Il faut se servir de l’entrevue pour évaluer les capacités du candidat relativement à chacune des valeurs fondamentales, et cerner tout sujet de préoccupation où une possibilité de mentorat avant le début de la formation à la Division Dépôt serait bénéfique. Par ailleurs, à la demande du candidat, fournir un mentorat afin qu’un membre régulier autochtone soit présent lorsque le candidat participe au Questionnaire du postulant à un poste de membre régulier et à l’Entrevue de sélection de la bonne personne.</p> <p>3.7 Proceed with Recruitment Renewal, Modernization and Targeted Recruitment Program and seek funding to support targeted recruitment through the Anti-racism Treasury Board Submission and other funding opportunities.</p>	<p>3.6 c) Décembre 2022</p> <p>3.6 d) Septembre 2022</p> <p>3.7 Avril 2022</p>

Questions d'évaluation

	<p>1. Dans quelle mesure la gouvernance, la coordination et les ressources de la GRC ont-elles assuré un soutien efficace de la planification et de la mise en œuvre de ses mesures de réconciliation?</p>
	<p>2. Dans quelle mesure les activités de planification de la GRC ont-elles assuré un soutien efficace de la conception de sa stratégie de réconciliation et des mesures subséquentes?</p>
	<p>3. Dans quelle mesure les pratiques de mesure du rendement ont-elles assuré un soutien efficace du suivi des répercussions des mesures de réconciliation prises par la GRC et la production de rapports à ce sujet?</p>
	<p>4. Dans quelle mesure la GRC a-t-elle efficacement soutenu ses mesures de réconciliation par une collaboration externe avec les organisations et les collectivités autochtones?</p>
	<p>5. Dans quelle mesure les activités de recrutement et de maintien en poste de la GRC ont-elles assuré un soutien efficace des mesures de réconciliation?</p>
	<p>6. Dans quelle mesure les activités de renforcement du savoir culturel autochtone menées à l'interne par la GRC ont-elles assuré un soutien efficace de ses mesures de réconciliation?</p>

Échelle d'évaluation descriptive des réponses aux questions d'entrevue

DESCRIPTEUR	SIGNIFICATION
Tous	Les constatations sont représentatives des points de vue et des opinions de toutes les 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
Un grand nombre	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
Quelques-uns	Les constatations sont représentatives des points de vue et des opinions d'au moins 25 % mais de moins de 50 % des personnes interrogées
Peu	Les résultats reflètent l'opinion d'au moins deux répondants, mais de moins de 25 % des personnes interrogées

Commission de vérité et de réconciliation du Canada : appels à l'action (2015)¹³

- Les appels à l'action de la Commission de vérité et de réconciliation traitent des répercussions continues des pensionnats sur les survivants et leurs familles. Ces appels permettent au gouvernement et aux collectivités autochtones et non autochtones de créer une vision commune de la réconciliation pour aller de l'avant.
- **L'un des appels à l'action est directement lié au mandat de la GRC** : rédiger une politique qui réaffirme l'indépendance de la Gendarmerie royale du Canada pour ce qui est d'enquêter sur les crimes à l'égard desquels le gouvernement a ses propres intérêts en tant que partie potentielle ou réelle dans un recours civil (25)
- **D'autres appels liés au mandat de la GRC, mais menés par d'autres ministères, comprennent** : s'engager à éliminer, au cours de la prochaine décennie, la surreprésentation des Autochtones (30) et des jeunes Autochtones en détention au cours de la prochaine décennie (38), offrir des solutions de rechange à l'incarcération des délinquants autochtones et cibler les causes sous-jacentes du comportement délinquant (31), recueillir et publier des données sur la victimisation criminelle des Autochtones (39), nommer une commission d'enquête publique chargée de se pencher sur les causes de la disproportion de la victimisation des femmes et des jeunes filles autochtones, et sur les moyens possibles pour y remédier (41), s'engager à reconnaître et à mettre en œuvre un système de justice autochtone (42), adopter et mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones dans le cadre de la réconciliation (43), former les fonctionnaires sur l'histoire des peuples autochtones, notamment sur l'aptitude interculturelle, le règlement de différends, les droits de la personne et la lutte contre le racisme (57).

Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées : appels à la justice (2019)¹⁴

- En 2016, en réponse à l'appel à l'action 41 de la Commission de vérité et réconciliation, une enquête nationale indépendante a été lancée par le gouvernement du Canada pour éliminer les taux disproportionnés de violence envers les femmes et les filles autochtones.
- **11 appels aux services de police sont liés au mandat de la GRC** et comprennent, entre autres, les énoncés suivants :
 - reconnaître que la relation historique et actuelle est définie par le colonialisme, le racisme, les préjugés, la discrimination et les différences culturelles et sociétales fondamentales; établir des relations de travail respectueuses par la connaissance, la compréhension et le respect des peuples autochtones qu'ils servent;
 - financer une augmentation du recrutement d'Autochtones au sein des services de police; veiller à ce que les services de police disposent des capacités et des ressources nécessaires pour servir et protéger les femmes, les filles et les personnes 2ELGBTQQIA autochtones;
 - normaliser les protocoles relatifs aux politiques et aux pratiques qui garantissent que tous les cas de disparition et de meurtre de femmes, de filles et de personnes 2ELGBTQQIA autochtones font l'objet d'une enquête approfondie.

Directive du gouvernement du Canada sur les mesures de réconciliation

Loi relative à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones

Le 21 juin 2021, elle a reçu la sanction royale et est immédiatement entrée en vigueur. Les mesures comprennent :

- La *Loi* exige que le gouvernement du Canada, en consultation et en collaboration avec les peuples autochtones, prenne toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que les lois du Canada sont conformes à la Déclaration, et élabore et mette en œuvre un plan d'action pour réaliser les objectifs de la Déclaration.
- La *Loi* exige que le plan d'action comprenne des mesures pour s'attaquer aux injustices, combattre les préjugés et éliminer toutes les formes de violence, de racisme et de discrimination à l'égard des peuples autochtones, et à promouvoir le respect et la compréhension mutuels, ainsi que les bonnes relations, notamment par la formation sur les droits de la personne¹⁵.

Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation

Publié le 4 décembre 2017, il s'agit du rapport final des cercles interministériels sur la représentation autochtone. Il tient compte des consultations avec des fonctionnaires fédéraux actuels et passés, qui cherchaient à mieux comprendre les défis et les obstacles auxquels font face les peuples autochtones au sein de la fonction publique¹⁶.

Les principaux objectifs de cette stratégie subséquente sont les suivants :

- encourager et appuyer les peuples autochtones pour qu'ils se joignent à la fonction publique;
- s'attaquer aux préjugés, au racisme, à la discrimination et au harcèlement et améliorer les compétences culturelles dans la fonction publique;
- répondre aux préoccupations en matière d'apprentissage, de perfectionnement et d'avancement professionnel exprimées par les employés autochtones;
- reconnaître les talents autochtones et promouvoir l'avancement des Autochtones au sein du groupe de la direction;
- soutenir et mobiliser les employés et les partenaires autochtones et communiquer avec eux.

La voie fédérale concernant les femmes, les filles et les personnes 2ELGBTQQIA+ autochtones disparues et assassinées

Publiée le 3 juin 2021, l'initiative tient compte de la contribution du gouvernement du Canada au *plan d'action national 2021 : Mettre fin à la violence contre les femmes, les filles et les personnes 2ELGBTQQIA+ autochtones*. Sous le thème de la justice, les mesures visant à améliorer les relations entre les services de police et les collectivités autochtones comprennent des investissements pour améliorer la disponibilité des outils et des ressources et ainsi favoriser la mise en place, dans les communautés, de services de sécurité et de services tenant compte des traumatismes qui soient culturellement adaptés et réactifs¹⁷.

« La Gendarmerie royale du Canada prendra également des mesures pour lutter contre le racisme systémique en réformant les processus de recrutement et de formation, en recueillant, analysant et en communiquant des données fondées sur la race; en créant le Bureau de la collaboration, du co-développement et de la responsabilisation entre la GRC et les Autochtones afin d'améliorer l'engagement communautaire et en améliorant l'accès, la conception et la prestation d'une éducation et d'une formation appropriées dans une optique autochtone¹⁸ ».

Directive de la GRC sur les mesures de réconciliation

Lettres de mandat

Lettre de mandat supplémentaire du ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile (2021) – Souligne l'importance de la relation avec les peuples autochtones et la perspective d'une collaboration entière entre le ministre et les peuples et collectivités autochtones pour faire progresser une véritable réconciliation¹⁹

Lettre de mandat de Brenda Lucki, 24^e commissaire de la GRC (2018) – Ordonne à la GRC de s'impliquer davantage dans sa réconciliation avec les peuples autochtones; insiste sur le fait que les services de police doivent être basés sur la confiance et la crédibilité pour être efficaces et pour permettre l'établissement de partenariats collaboratifs et coopératifs avec les peuples autochtones.



Priorité opérationnelle de la GRC

L'une des cinq priorités opérationnelles de la GRC est de contribuer à l'établissement de collectivités autochtones plus sûres et plus saines.

« Pour établir des relations et des partenariats avec les quelque 600 collectivités autochtones que nous servons, nous devons offrir des services de police adaptés sur le plan culturel. Les liens historiques que nous entretenons avec les peuples autochtones créent un climat de collaboration dans lequel nous pouvons travailler à l'amélioration de la santé et du bien-être de ces collectivités²¹. »

Plan ministériel de la GRC 2020-2021

Les points forts de la planification incluent un accent mis sur les services de police autochtones et sur l'engagement auprès des communautés autochtones :

*« La GRC s'est engagée à travailler en vue d'une relation renouvelée de nation à nation avec les peuples autochtones fondée sur la reconnaissance des droits, le respect, la coopération, les partenariats et la réconciliation. L'organisation continuera d'élaborer et d'évaluer des **services de police** pratiques et adaptés à la culture des collectivités autochtones, grâce à des consultations régulières et concertées avec les organisations autochtones, d'autres ministères et le Comité consultatif national des Autochtones du commissaire. Ces efforts de mobilisation sont conçus pour appuyer des initiatives proactives de prévention du crime adaptées aux collectivités autochtones. Elles visent à **appuyer les objectifs de sécurité et de mieux-être communautaires** établis par les collectivités autochtones, tout en veillant à ce que les politiques et les programmes reflètent, favorisent et encouragent le recrutement d'Autochtones au sein de la GRC²². »*

VISION 150 et au-delà : Plan stratégique de la GRC

Le plan de modernisation de la GRC de 2018 répond aux attentes énoncées dans la Lettre de mandat de la commissaire et constitue le cœur de l'orientation stratégique. Des initiatives liées aux mesures de réconciliation ont été lancées pour chacun de ses quatre thèmes : nos gens, notre culture, notre intendance et nos services de police.

Voir l'annexe G, *Raviver la confiance avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis* (plan illustré)

Initiatives de réconciliation Vision 150 :

- Accroître le recours à la justice réparatrice
- Mettre en œuvre des stratégies de réconciliation nationales et divisionnaires
- Établir des partenariats avec des groupes de femmes autochtones
- Moderniser le recrutement grâce à des mesures proactives visant à diversifier et à réduire les préjugés dans les processus
- Créer le Bureau pour la collaboration, le co-développement et la responsabilisation entre la GRC et les Autochtones (RICCA)
- Fournir à la GRC des conseils sur la manière de faire progresser la réconciliation et de traiter les problèmes systémiques (Groupe consultatif de la commissaire sur l'expérience vécue par les Autochtones)
- Travailler avec les partenaires afin d'examiner les méthodes de collecte et d'analyse des données fondées sur la race pour combattre le racisme systémique et la discrimination²³

La *Stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)* (2021) constitue un élément clé du programme Vision 150. Elle sert de fondation pour la gestion future du personnel et vise à fournir un cadre d'action pour respecter les engagements en matière de lutte contre le racisme et la discrimination au sein des effectifs, ainsi que pour la manière dont la GRC sert les collectivités auxquelles elle offre des services de police.

Initiatives de réconciliation de la Stratégie en matière d'EDI :

- Promouvoir un apprentissage basé sur la distinction des cultures et de l'histoire des peuples autochtones au Canada
- Créer un Bureau pour la collaboration, le co-développement et la responsabilisation entre la GRC et les Autochtones
- Appuyer la stratégie de réconciliation de la GRC et le plan d'action national sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées
- Définir, en collaboration avec les Autochtones, des attentes en matière de services de police pour les affectations dans le Nord
- Soutenir la revitalisation du réseau des employés autochtones²⁴

Regagner la confiance des Premières Nations, des Inuits et des Métis



RÉCONCILIATION ET LEADERSHIP CONCERNANT LES FFADA NOTRE INTENDANCE



- ▶ Reconnaître le passé, évaluer nos pratiques actuelles et collaborer avec les communautés autochtones pour l'avenir.
- ▶ Lancement d'une stratégie sur l'équité, la diversité et l'inclusion comprenant une formation antiracisme.
- ▶ Plans d'action stratégiques national et divisionnaires sur la réconciliation en cours d'élaboration.
- ▶ Faire progresser la collecte de données sur la race pour lutter contre le racisme et la discrimination systémiques, en collaboration avec nos partenaires.
- ▶ Établir le bureau conjoint GRC-Autochtones pour la collaboration, la concertation et la responsabilité communautaire.



PARTENARIATS ET SOUTIEN POUR DES COLLECTIVITÉS RÉSILIENTES NOTRE CULTURE



- ▶ Établir des partenariats avec des groupes de femmes autochtones nationaux, régionaux et locaux – Pauktuutit Inuit Women of Canada, Association des femmes autochtones du Canada, Les Femmes Michif.
- ▶ Renforcer les relations avec les organisations autochtones nationales, régionales et locales.
- ▶ Offrir aux victimes, aux témoins, aux suspects et aux policiers la possibilité de prêter serment sur une plume d'aigle.
- ▶ Élargir la consultation et la mobilisation des dirigeants et des Aînés autochtones, et solliciter leurs avis sur diverses initiatives, formations et politiques opérationnelles.
- ▶ Moderniser la politique sur les uniformes pour permettre aux policiers de porter des objets cérémoniels autochtones d'honneur et de distinction avec l'uniforme de cérémonie de la GRC.



VOIX COMMUNE, TRADITION ET CULTURE NOS GENS



- ▶ Initiatives internes à l'intention des employés autochtones telles que des conseils national et divisionnaires.
- ▶ Guide complet de la GRC à l'appui des employés transgenres, non binaires et bispirituels.
- ▶ Atelier de sensibilisation créé et dirigé par des autochtones, l'Exercice des couvertures de Kairos, obligatoire à la Division Dépôt.
- ▶ Nouveau cours obligatoire sur la sensibilisation et l'humilité culturelles.
- ▶ Ateliers de sensibilisation culturelle propres à chaque région pour tous les employés.
- ▶ Formation sur l'adoption d'une approche tenant compte des effets des traumatismes obligatoire pour tous les policiers.
- ▶ Formation de perfectionnement professionnel sur la traite de personnes et les enquêtes sur les décès non résolus comportant des volets de sensibilisation à la culture autochtone.



AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DE SERVICES NOS SERVICES DE POLICE



- ▶ Examen proactif des cas d'agression sexuelle et création de comités civils de surveillance au niveau divisionnaire pour garantir l'intégrité des enquêtes.
- ▶ Expertise et surveillance assurées par le Bureau national des normes et pratiques d'enquête pour les enquêtes sur les cas graves, y compris sur les FFADA.
- ▶ Mise à jour de la politique sur les décès afin d'y inclure des dispositions concernant une sensibilisation accrue aux réalités culturelles.
- ▶ Amélioration des politiques et des procédures d'enquête afin de renforcer la qualité, la surveillance et la communication avec les familles dans les cas de personnes disparues.
- ▶ Groupes spécialisés dans les homicides non résolus, établis partout au pays, pour reprendre les enquêtes en misant sur la technologie judiciaire.
- ▶ Accroître les renvois aux programmes de justice réparatrice.
- ▶ Mettre en œuvre des outils modernes de sélection des postulants pour promouvoir la diversité et l'équité dans le processus de recrutement.
- ▶ Nouveau groupe consultatif national de la GRC sur les expériences vécues par les Autochtones.

SOUTIEN AUX FAMILLES ET AUX VICTIMES

- ▶ Un guide de pratiques exemplaires a été élaboré sur l'utilisation d'une approche tenant compte des effets des traumatismes lors des contacts avec les victimes d'agression sexuelle.
- ▶ Tirer parti de l'expertise civile dans les examens externes des cas d'agression sexuelle partout au pays.
- ▶ Des guides pour les familles de victimes d'homicide et de personnes disparues, portant sur le système juridique canadien, les enquêtes et les services correctionnels, sont en cours d'élaboration.
- ▶ L'Initiative fédérale en matière de violence familiale appuie les efforts de la GRC pour mettre en œuvre des projets dans les communautés autochtones.
- ▶ Un nouveau groupe de soutien aux victimes d'actes criminels collabore avec des partenaires communautaires.
- ▶ Campagne annuelle dans les médias sociaux pour faire connaître les cas de FFADA partout au Canada.



Principes directeurs

Les relations revêtent une importance capitale	<ul style="list-style-type: none"> Les relations avec la terre, la culture, la collectivité, les gens, les ancêtres et la spiritualité Le respect, la confiance et la responsabilité sont des facteurs essentiels La réciprocité est également un élément clé du respect et de la responsabilité Il est possible d'établir ces relations de confiance en prenant part à des rencontres individuelles, en écoutant et en parlant, en échangeant et en accueillant, en étant généreux et respectueux dans la mise en commun de ses propres connaissances
Adapté à la culture et d'inspiration communautaire	<ul style="list-style-type: none"> La nécessité de mettre au premier plan le territoire, la langue et les pratiques culturelles propres aux personnes concernées Les dirigeants communautaires ainsi que le personnel du programme et/ou les participants doivent être mobilisés dès le début d'un projet L'assurance que l'étude répond aux besoins du programme et de la collectivité La participation d'un groupe consultatif tout au long du processus
Aînés, gardiens du savoir et guérisseurs	<ul style="list-style-type: none"> L'établissement de partenariats avec les Aînés, les gardiens du savoir autochtone et les guérisseurs garantit que leurs idées guident les travaux de l'évaluation L'inclusion de cérémonies et le partage de médecines ou d'objets sacrés appropriés compte tenu du contexte communautaire Le respect des protocoles communautaires est également important dans les collectivités.
Faire part d'expériences personnelles	<ul style="list-style-type: none"> Garder et honorer les histoires des participants, des communautés et des organisations est sacré et ne doit pas être pris à la légère dans les méthodes Veiller à ce que les expériences et histoires personnelles soient représentées avec exactitude
Perspectives fondées sur les forces	<ul style="list-style-type: none"> Axées sur la reconnaissance des ressources disponibles pour résoudre les problèmes de manière positive Prendre en considération la résilience individuelle et communautaire Rechercher des possibilités de croissance, mettre en valeur les atouts d'une collectivité et trouver des solutions aux problèmes
Approche décolonisée	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaître les effets intergénérationnels de la colonisation sur les peuples autochtones, leurs familles et leurs collectivités Tenir compte des traumatismes historiques et de la répression culturelle vécue par les peuples autochtones
Approches tenant compte des traumatismes	<ul style="list-style-type: none"> Éviter les approches ou processus d'évaluation et de recherche qui ont par le passé aliéné les peuples autochtones
Assurer des délais et des ressources appropriés	<ul style="list-style-type: none"> Prendre le temps de comprendre le contexte; établir des liens; entreprendre une collecte de données et une analyse des résultats valables et répondre au besoin de réciprocité Accorder un budget suffisant pour l'établissement de bonnes relations, la nourriture, les éléments du protocole culturel, les cadeaux des gardiens du savoir et des Aînés ainsi que les voyages

Modes de connaissance : méthodes d'évaluation et de recherche

Études de cas	<ul style="list-style-type: none"> Permettre une compréhension approfondie d'un programme ou d'une collectivité et de son fonctionnement ainsi que des façons dont les personnes vivent l'expérience d'un programme
Observation des participants	<ul style="list-style-type: none"> Requiert l'établissement de relations réciproques et respectueuses dans le cadre d'interactions individuelles et la mise en commun d'expériences vécues au quotidien Utilisée comme outil de conversation dans les discussions avec le personnel du programme, ou pour recouper les listes de contrôle remplies par un chercheur ou un évaluateur pendant l'observation d'un programme ou d'un processus
Dialogue et méthodes axées sur la conversation pour la collecte de connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Comprennent des outils tels que l'autoréflexion dirigée, la narration d'histoires, les activités rattachées à la terre, la participation à des cérémonies Établissent des relations conformes à la nature orale des modes de savoir autochtones Doivent faire part également de leurs propres récits : le respect, la réciprocité et l'établissement de relations Contribuent au renforcement des capacités à échanger des données de façon organisée Les cercles de la parole sont formés de personnes assises en cercle pour discuter d'un sujet Des méthodes visuelles ou artistiques qui utilisent des photos ou des dessins pour faciliter un dialogue de groupe ainsi qu'une autoréflexion dirigée

Notes en fin de texte (1/2)

1. Statistique Canada, *Les Premières Nations, les Métis et les Inuits au Canada : des populations diverses et en plein essor*, modifié le 26 mars 2018, consulté le 20 octobre 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-659-x/89-659-x2018001-fra.htm>
2. Gendarmerie royale du Canada, *Événements historiques des relations entre la GRC et les Autochtones*, modifié le 23 juillet 2019, consulté le 20 octobre 2021, <https://www.rcmp-grc.gc.ca/fr/evenements-historiques-des-relations-entre-grc-et-autochtones>
3. Commission de vérité et réconciliation du Canada, *Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action*, 2015. Impression.
4. Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées, *Réclamer notre pouvoir et notre place : le rapport final de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées*, 2019. Impression.
5. Gouvernement du Canada, *Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation, Rapport final des Cercles interministériels sur la représentation des Autochtones*, 4 décembre 2017, consulté le 20 octobre 2021, <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/cercle-savoir/unis-diversite.html>
6. Gouvernement du Canada, *Voie fédérale concernant les femmes, les filles et les personnes 2ELGBTQQIA+ autochtones disparues et assassinées*, 3 juin 2021, consulté le 20 octobre 2021, https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/DAM/DAM-CIRNAC-RCAANC/DAM-RECN/STAGING/texte-text/fed_patway_mmiwg_2ELGBTQQIA_1622728066545_fra.pdf
7. Ministère de la Justice Canada, *Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* [fiche d'information], 2021, consulté le 20 octobre 2021, <https://www.justice.gc.ca/fra/declaration/apropos-about.pdf>
8. Cabinet du premier ministre, *Lettre de mandat supplémentaire du ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile*, 15 janvier 2021, consulté le 20 octobre 2021, <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2021/01/15/archivee-lettre-de-mandat-supplementaire-du-ministre-de-la-securite>
9. Ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile, *Lettre de mandat de la commissaire*, Brenda Lucki, 24^e commissaire de la GRC, modifié le 7 mai 2018, consulté le 20 octobre 2021, <https://www.rcmp-grc.gc.ca/fr/lettre-mandat-commissaire>
10. Gendarmerie royale du Canada, *Plan ministériel de la Gendarmerie royale du Canada, 2020-2021*, modifié le 10 mars 2020, consulté le 20 octobre 2021, <https://www.rcmp-grc.gc.ca/fr/plan-ministeriel-gendarmerie-royale-du-canada-2020-2021>
11. Gendarmerie royale du Canada, *Vision 150 et au-delà : Plan stratégique de la GRC*, 2021, consulté le 20 octobre 2021, <https://pre.pub.rcmp-grc.gc.ca/wam/media/5101/original/b1a436cff66db088bd585ac96d0f40a4.pdf>
12. Gendarmerie royale du Canada, *Priorités opérationnelles*, modifié le 30 mars 2021, consulté le 20 octobre 2021, <https://www.rcmp-grc.gc.ca/prior/index-fra.htm>
13. Commission de vérité et réconciliation du Canada, précité à la note 3.
14. Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées, précité à la note 4.
15. Ministère de la Justice Canada, précité à la note 7.

Notes en fin de texte (2/2)

16. Gouvernement du Canada, *Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation*, précité à la note 5.
17. Gouvernement du Canada, *Voie fédérale concernant les femmes, les filles et les personnes 2ELGBTQQIA+ autochtones disparues et assassinées*, précité à la note 6.
18. Gouvernement du Canada, *Voie fédérale concernant les femmes, les filles et les personnes 2ELGBTQQIA+ autochtones disparues et assassinées*, précité à la note 6.
19. Cabinet du premier ministre, précité à la note 8.
20. Ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile, précité à la note 9.
21. Gendarmerie royale du Canada, *Priorités opérationnelles*, précité à la note 12.
22. Gendarmerie royale du Canada, *Plan ministériel de la Gendarmerie royale du Canada, 2020-2021*, précité à la note 10.
23. Gendarmerie royale du Canada, *Vision 150 et au-delà : Plan stratégique de la GRC*, précité à la note 11.
24. Gendarmerie royale du Canada, *Stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) de la GRC* [présentation], 2021.
25. Gendarmerie royale du Canada, *VISION 150 – Raviver la confiance avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis* [plan illustré], 2020. Impression.
26. Ministère de la Justice Canada, *Explorer les approches autochtones en matière d'évaluation et de recherche dans le contexte du soutien et des services d'aide aux victimes*, 2020, consulté le 20 octobre 2021, https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/jus/J2-495-2020-fra.pdf

Ce rapport a été conçu en utilisant des ressources de Flaticon.com.

Les photos contenues dans ce rapport ont été téléchargées du site Web et de la banque d'images de la GRC.