

---

# Évaluation du Carrousel de la GRC

---

**Rapport final**



Also available in English under the title: Evaluation of the RCMP's Musical Ride

Les informations contenues dans cette publication ou ce produit peuvent être reproduites, en tout ou en partie par quelque moyen que ce soit, à des fins personnelles ou publiques non commerciales, sans frais ni autre permission, sauf indication contraire. La reproduction et la distribution commerciales sont interdites, sauf avec la permission écrite de la Gendarmerie royale du Canada.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :  
Vérification interne, évaluation et examen  
Gendarmerie royale du Canada  
73, promenade Leikin  
Ottawa (Ontario) Canada  
K1A 0R2

[www.grc.ca](http://www.grc.ca)

© (2023) SA MAJESTÉ LE ROI DU CHEF DU CANADA représenté par la Gendarmerie royale du Canada.

Numéro de catalogue : PS64-225/2024F-PDF

ISBN : 978-0-660-71520-9

# Table des matières

	Diapositive
Acronymes	3
Sommaire	4-5
Méthode d'évaluation	6-9
Contexte du programme	10-12
Principales constatations	13-38
Conclusions	39
Recommandations	40
Annexes	41-46

# Acronymes

ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes Plus
c. div.	commandant divisionnaire
EDI	équité, diversité et inclusion
e.f.p.	employé de la fonction publique
É.-U.	États-Unis
GRC	Gendarmerie royale du Canada
m.r.	membre régulier
R.-U.	Royaume-Uni
s.-m.	sergent-major



# Sommaire (1/2)

## Contexte

Symbole de tradition, d'honneur et de fierté, le Carrousel de la GRC est une figure emblématique du Canada reconnue ici et à l'étranger. Il appuie les activités policières de première ligne en favorisant de bonnes relations, en aidant aux efforts de recrutement et en faisant la promotion de l'image de la GRC dans les communautés au Canada et ailleurs dans le monde.

L'évaluation effectuée par les Services nationaux d'évaluation des programmes de la GRC a porté sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Carrousel, conformément à la politique du Conseil du Trésor sur les résultats.

L'évaluation a tenu compte du rôle passé et actuel du Carrousel ainsi que des réalités actuelles de la GRC, et a proposé des possibilités d'amélioration continue.

## Principales constatations

En général, l'évaluation a établi que le Carrousel satisfait à la plupart de ses objectifs. Cependant, il reste des aspects à améliorer, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de sa sphère de responsabilité, afin d'assurer la viabilité du programme.

1. Les spectacles du Carrousel et autres activités cérémoniales à cheval contribuent aux objectifs de la GRC et du gouvernement du Canada et ont une valeur culturelle et patrimoniale importante.
2. Le Carrousel appuie diverses priorités du gouvernement du Canada et de la GRC.
3. Le Carrousel est un moyen efficace de faire la promotion de l'image de la GRC et d'établir des relations avec les communautés et les partenaires au pays et à l'étranger.
4. Le Carrousel comporte une structure de gouvernance bien documentée et un régime de planification stratégique. Cependant, il existe des possibilités d'amélioration, notamment en matière de mesure du rendement.
5. Il existe une perception selon laquelle le bien-être des cavaliers, tant mental que physique, n'est pas suffisamment pris en compte.
6. L'incidence du Carrousel sur le recrutement est difficile à mesurer, mais une approche plus stratégique pourrait accroître l'efficacité à cet égard.
7. Dans l'ensemble, le Carrousel fonctionne efficacement, mais la disponibilité limitée de nouveaux cavaliers constitue une menace importante pour sa viabilité.
8. Des modèles différents ont été proposés pour la prestation du programme du Carrousel, mais il existe des arguments solides en faveur du maintien du recours à des membres réguliers de la GRC comme cavaliers.
9. Dans l'ensemble, l'investissement de la GRC dans le Carrousel est relativement minime comparativement à ses résultats potentiels.

# Sommaire (2/2)

## Conclusions

L'évaluation a permis de conclure que, de manière générale, le Carrousel apporte une valeur à la GRC et qu'afin de maximiser cette valeur, la GRC doit le gérer de manière plus stratégique et le doter des ressources nécessaires.

## Recommandations

1. Établir des mécanismes afin d'accroître le nombre de membres pouvant être libérés de leurs fonctions dans les divisions afin d'assurer la viabilité du Carrousel.
2. En collaboration avec les membres du Carrousel, élaborer et mettre en œuvre un plan pour prioriser le bien-être physique et mental en améliorant la culture du milieu de travail, les relations avec les employés et le soutien offert.
3. En collaboration avec le Recrutement national, élaborer et mettre en œuvre un plan pour intégrer le Carrousel à la stratégie de recrutement de la GRC et y avoir recours plus efficacement comme outil de recrutement.
4. Examiner des moyens d'étendre les activités de rayonnement du Carrousel afin qu'il soit plus efficace pour promouvoir l'image de la GRC et établir des relations avec les communautés et les partenaires.
5. Renforcer la mesure du rendement des activités du Carrousel et de son efficacité à l'égard des priorités et des objectifs de l'organisation pour mieux appuyer la prise de décision interne.

# Méthode

# Objectif



- L'évaluation a porté sur la pertinence et le rendement (efficacité et efficience) du Carrousel, conformément à la politique du Conseil du Trésor sur les résultats.
- L'évaluation était de portée nationale, et les divisions ainsi que les intervenants externes ont été appelés à participer à des entretiens à l'étape de l'exécution.

## Les cinq questions suivantes ont été posées :

1. Le Carrousel répond-il à un besoin continu de la GRC et du gouvernement du Canada?
2. Le Carrousel est-il conforme aux priorités de la GRC et du gouvernement du Canada?
3. La prestation du programme du Carrousel est-elle efficace?
4. Le Carrousel appuie-t-il les opérations policières de première ligne de la GRC?
5. Le Carrousel fonctionne-t-il de façon efficace?



## Sources de données

Entretiens : 32	Sondage auprès des employés	Examen de documents : 144
<p>Entretiens en personne et par vidéo :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionnaires et employés du Carrousel = 5</li> <li>▪ Commandants divisionnaires (c. div.) = 6</li> <li>▪ Sergents-majors (s.-m.) divisionnaires = 8</li> <li>▪ Recruteurs proactifs dans les divisions = 8</li> <li>▪ Représentants de la Direction générale (Services nationaux de communication et Programme national de recrutement) = 3</li> <li>▪ Intervenants externes = 2</li> </ul>	<p>Un sondage en ligne a été mené en avril 2023 pour recueillir les observations des participants sur la prestation et l'efficacité du programme du Carrousel et examiner les possibilités d'amélioration continue.</p> <p>Au total, 148 employés du Carrousel anciens et actuels ont reçu une invitation à prendre part au sondage. De ce nombre, 88 personnes y ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 59,5 %.</p>	<p>Examen de documents internes, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Politiques et directives (antérieures et actuelles)</li> <li>▪ Examens et évaluations</li> <li>▪ Ordres du jour de réunions et rapports de décisions</li> <li>▪ Rapports internes, exposés et documents d'information</li> <li>▪ Notes</li> <li>▪ Correspondance</li> </ul>
Analyse de données : 3	Sondages après-spectacle : 109	Observations : 5
<p>Collecte et analyse des données administratives et financières de la GRC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données financières du SIGRH et du système TEAM sur les dépenses du Carrousel.</li> <li>▪ Données administratives sur les ressources humaines liées au Carrousel (relève, recherche de candidats à une mutation latérale, formation, mutations, etc.).</li> <li>▪ Données administratives sur la planification des tournées du Carrousel et les services à la clientèle : spectacles, formation interne et externe, et autres activités du programme (encans de chevaux, médias sociaux, journées portes ouvertes, concours <i>Nommez un poulain</i>, etc.).</li> </ul>	<p>Analyse de sondages après-spectacle remplis par les collectivités hôtes afin de recueillir des données sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les lieux du spectacle;</li> <li>▪ les fonds amassés par les collectivités;</li> <li>▪ le nombre de personnes présentes;</li> <li>▪ la satisfaction des clients et les possibilités d'amélioration.</li> </ul>	<p>Observations lors de spectacles du Carrousel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foire agricole royale d'hiver de Toronto – 2</li> <li>▪ Bryson, Québec – 1</li> <li>▪ Cérémonies du crépuscule – 2</li> </ul>

# Limitations

Limitation	Mesure d'atténuation
<b>Taux de réponse au sondage à l'interne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La participation était volontaire et a peut-être été influencée par l'horaire de travail et les congés des participants.</li> <li>Les participants devaient avoir éprouvé de la lassitude à l'égard des sondages, car plusieurs autres sondages de la GRC avaient lieu dans la même période.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des courriels de rappel ont été envoyés aux participants pour les informer de la période de tenue du sondage.</li> <li>Le sondage est resté ouvert jusqu'au dernier moment afin de donner suffisamment de temps aux participants.</li> </ul>
<b>Données limitées</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Peu de données sont disponibles sur les résultats du programme.</li> <li>Les résultats du programme ne sont pas faciles à quantifier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De multiples sources de données ont été utilisées pour valider les constatations, y compris les points de vue exprimés par les intervenants pendant les entretiens et dans un sondage.</li> <li>Des sources d'information ouvertes se rapportant au Carrousel et des données d'évaluation secondaire ont été prises en considération.</li> </ul>
<b>Observations</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les observations des spectacles étaient limitées étant donné que la phase d'exécution coïncidait avec la période de repos du Carrousel (octobre à avril).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe d'évaluation a pris part à toutes les observations possibles au cours des étapes de planification et d'exécution.</li> <li>D'autres questions ouvertes ont été ajoutées aux entrevues; des évaluations secondaires (sondages après-spectacle, p. ex.) ont été utilisées pour valider l'information.</li> </ul>

# Contexte

# Aperçu du programme

## Objet et contexte

- Symbole de tradition, d'honneur et de fierté, le Carrousel de la GRC est une figure emblématique du Canada reconnue ici et à l'étranger. Il appuie les activités policières de première ligne en favorisant de bonnes relations, en aidant aux efforts de recrutement et en faisant la promotion de l'image de la GRC dans les communautés au Canada et ailleurs dans le monde. Les spectacles du Carrousel permettent d'amasser des milliers de dollars pour des organismes caritatifs et des groupes sans but lucratif locaux.
- À pleine capacité, le Carrousel se compose de 32 cavaliers, qui sont tous, d'abord et avant tout, des policiers (c.-à-d. des m.r. de la GRC) ayant au moins deux années de service actif. La plupart des m.r. n'ont jamais pratiqué l'équitation avant de suivre les cours du Carrousel; cependant, une fois qu'ils ont terminé cette formation, ils deviennent non seulement des cavaliers accomplis, mais aussi des porte-parole pendant environ trois tournées.
- Au cours d'un spectacle d'une trentaine de minutes, les cavaliers et leur monture effectuent des figures complexes et des exercices chorégraphiés exécutés au son de la musique. Pendant sa tournée, le Carrousel se produit partout au Canada et à l'étranger de mai à octobre chaque année, dans 50 localités.

## Conception du programme

- La Sous-direction du Carrousel et du patrimoine est constituée d'un certain nombre de services qui soutiennent la mise en œuvre du programme et relèvent directement du surintendant officier responsable de la sous-direction. Ces services sont les suivants : remotes (Pakenham, Ontario), selliers, maréchaux-ferrants, cours du Carrousel, instruction en équitation/remotes, Écuries, Carrousel et services à la clientèle.
- La Sous-direction du Carrousel et du patrimoine compte un total de 84 postes, et ses dépenses annuelles atteignent en moyenne à peu près 11 millions de dollars, dont environ 1,5 million représente des coûts non salariaux.
  - 52 postes de m.r., parmi lesquels seuls 37 sont dotés
  - 32 postes d'employés de la fonction publique (e.f.p.)



# Services de soutien du Carrousel

## Ferme d'élevage à Pakenham

- La ferme est responsable de l'élevage de chevaux pour le Carrousel.
  - Supervisée par un gestionnaire et un gestionnaire adjoint
  - 11 palefreniers
  - Plus de 40 chevaux, dont des étalons, des juments, des poulains sevrés et des poulains d'un an ou deux



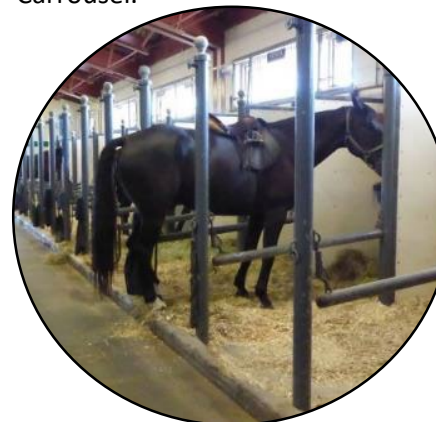
## Cours du Carrousel, instruction en équitation/remontes

- Chaque année, le Carrousel offre deux cours de base en équitation de cinq semaines et un cours intermédiaire d'une durée de six mois pour former les nouveaux cavaliers.
- Le service d'instruction en équitation/remontes entraîne les chevaux du Carrousel pour les spectacles et pour tirer des traîneaux et des calèches lors de fonctions de cérémonie.



## Écuries

- Onze palefreniers ou travailleurs s'occupent des écuries, des chevaux et du terrain. Après les heures de travail, ils sont les seuls à veiller sur les chevaux, qu'ils nourrissent, et à la propreté des écuries en général.
- Il y a deux maréchaux-ferrants qui assurent le ferrage et le soin des sabots, dont un accompagne le Carrousel en tournée.
- Un sellier, qui se trouve aux écuries, s'occupe de la fabrication et de la réparation d'articles en cuir pour le Carrousel.



## Voyages spéciaux internationaux pour activités cérémoniales, Section du patrimoine et des cérémonies

- Voyages spéciaux internationaux pour activités cérémoniales gère les demandes des partenaires du gouvernement et d'entités privées en vue de la participation de membres en tunique rouge à des événements spéciaux au Canada ou à l'étranger.
- La Section du patrimoine et des cérémonies gère et coordonne les événements et projets spéciaux, les expositions et les présentations au public canadien, aux partenaires gouvernementaux et aux intervenants (Cérémonies du crépuscule et visites nationales et internationales de haut niveau, y compris les visites royales).



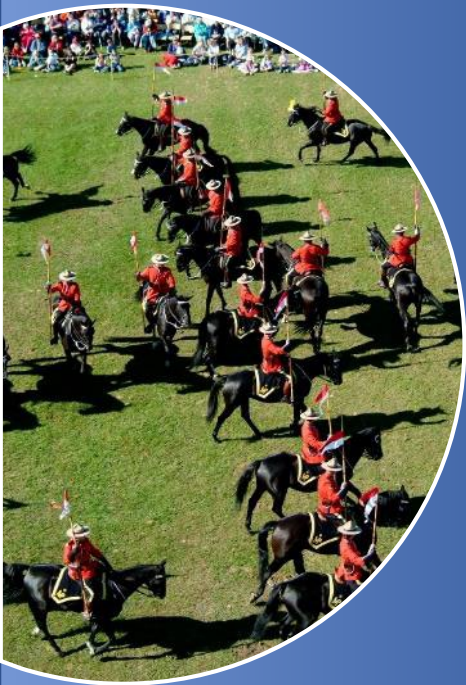
The background features a blue gradient with two overlapping circles. The left circle is a darker shade of blue, and the right circle is a lighter shade. The text is centered within the overlapping area.

# Principales constatations

# Besoin permanent

## CONSTATATION 1

Les spectacles du Carrousel et autres activités cérémoniales à cheval contribuent aux objectifs de la GRC et du gouvernement du Canada et ont une valeur culturelle et patrimoniale importante.



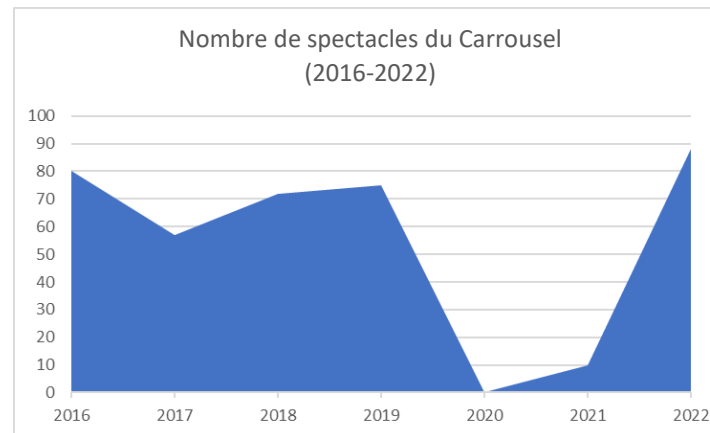
### La demande à l'égard des spectacles du Carrousel demeure constante.

- Le Carrousel reçoit des demandes de sociétés agricoles, de foires, de clubs Rotary, de villes, de provinces, d'états et de pays étrangers.
- De partout au Canada, il y a actuellement 119 demandes ouvertes pour accueillir le Carrousel.
- Parmi les 109 sondages après-spectacle remplis par les collectivités hôtes, près de la moitié contenait des commentaires indiquant que les répondants souhaitaient le retour du Carrousel dans leur communauté.
- La plupart des s.-m. interviewés ont déclaré qu'il y a une forte demande pour que le Carrousel se rende dans les collectivités de leur division.



**De 2016 à 2022, le Carrousel s'est rendu en moyenne à 37 lieux et a donné 72 spectacles par tournée.**

\*Exception faite des années 2020 et 2021, où les tournées ont été annulées en raison de la pandémie de COVID-19.

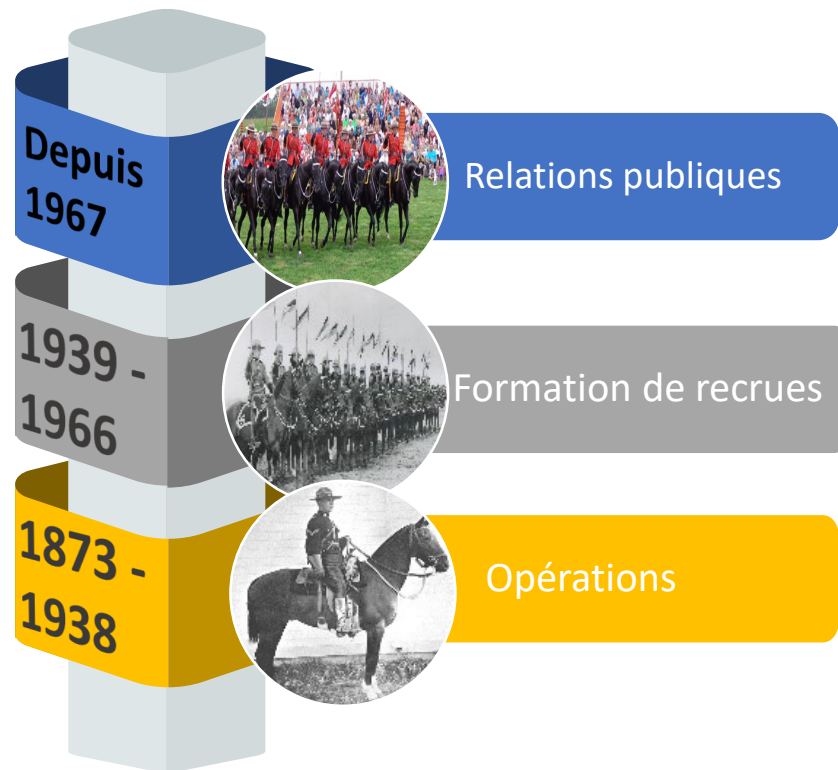


- En 2017, afin de souligner le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada, le Carrousel a fait une tournée pancanadienne.
- En 2021, des spectacles privés ont eu lieu aux écuries du Carrousel en hommage aux premiers intervenants locaux (« héros de la COVID »).
- En 2023, le Carrousel devait donner des spectacles dans neuf provinces à l'occasion du 150<sup>e</sup> anniversaire de la GRC.

## CONSTATATION 1 (suite)

## Le Carrousel occupe une place très particulière au sein de la GRC.

- L'examen de documents montre que, au cours de 150 ans d'histoire, les sections à cheval ont assuré trois principales fonctions à la GRC, que l'on peut répartir sur trois époques :



- Aujourd'hui, le Carrousel demeure un outil précieux pour la GRC sur le plan des relations publiques, qui profite non seulement à l'organisation mais aussi à l'ensemble du Canada.
- La moitié des c. div. interviewés ont affirmé qu'aucun autre programme de la GRC ne favorise l'engagement communautaire autant que le Carrousel.

- L'apprentissage de l'équitation est un volet essentiel de la formation jusqu'en 1966.
- 1960 – Dans un mémoire au Cabinet, il est proposé d'établir un Carrousel de façon permanente à la Division N à Ottawa.

- Les chevaux sont essentiels aux opérations, et le système de patrouille devait couvrir un vaste territoire.
- 1938 - Le gend. Doug Minor et sa monture Timmy mettent fin à 65 ans de police montée en effectuant leur dernière patrouille.



CONSTATATION 1 (suite)

En plus des spectacles donnés en été, la Sous-direction du Carrousel s’occupe de diverses fonctions et activités cérémoniales et à cheval.



Programmes équestres

- Ateliers d'équitation
- Théorie équestre (programme « En selle », *Saddle Up*)

Évènements publics et privés

- Manège régimentaire pour le Royaume-Uni (R.-U.) et vice-chefs de la Défense canadienne
- Journée portes ouvertes

Conférences par des invités, collaboration

- Conférences du gouvernement, de la GRC
- Collaboration avec des partenaires internationaux

Prises d'armes

- Funérailles de la reine Elizabeth II
- Couronnement du roi Charles III
- Défilé commémoratif du Canada à la mémoire de la reine Elizabeth II

Visites guidées des écuries

- Visites privées :
  - U.S. Space Force
  - Professionnels de la sécurité du gouvernement
- Visites publique
- Visites scolaires

Escortes de personnes de marque

- Visites de chefs d'État (Islande, Allemagne, É.-U. et famille royale)

Autres fonctions

- Relations avec les médias (demandes d'entrevue, enregistrements)

### CONSTATATION 1 (suite)

#### La GRC et le gouvernement du Canada reconnaissent l'importance historique du Carrousel.

- Des publications internes et externes présentent le Carrousel comme un programme qui fait la promotion du patrimoine et des traditions de la GRC et du Canada auprès des Canadiens et de la communauté internationale.
- De nombreux documents portent sur le contexte historique du Carrousel et le lient à la cavalerie et aux traditions policières ainsi qu'à la famille royale.
  - Le rôle majeur que les membres du Carrousel ont joué par leur présence aux funérailles de la reine Elizabeth II et au couronnement du roi Charles III illustre l'importance culturelle que revêt le Carrousel, profondément ancré dans l'identité et le symbolisme nationaux.
  - Au fil des années, le Carrousel a offert plusieurs chevaux à la famille royale. Récemment, il a présenté Noble au roi Charles III en mai 2023.



« J'ai du mal à penser à une autre organisation qui porte une aussi grande charge symbolique au pays. La GRC est irremplaçable et inimitable. »

Extrait d'entrevue, Patrimoine canadien

#### Au pays comme à l'étranger, le Carrousel est devenu un symbole durable du Canada témoignant d'un riche héritage et de traditions profondément enracinées.

- Selon Patrimoine canadien :
  - la GRC (tunique rouge et cheval noir) est un symbole non officiel du Canada; d'autres symboles qui partagent ce statut comprennent le grand sceau, la feuille d'érable et les édifices du Parlement;
  - des bannières commémoratives spéciales présentant, entre autres, des images du Carrousel ont été hissées le long du boulevard de la Confédération à Ottawa pour souligner le 150<sup>e</sup> anniversaire de la GRC.
- Parcs Canada a désigné la création du Carrousel événement historique national en vertu de la *Loi sur les lieux et monuments historiques*. L'inscription proposée pour la plaque commémorative se termine ainsi :
 

**[TRADUCTION] Ce célèbre groupe des cérémonies à cheval est un symbole distinctif de l'identité canadienne au pays et à l'étranger.**
- Il a été proposé que la ville d'Ottawa nomme un de ses parcs « Parc du Carrousel » pour commémorer le 150<sup>e</sup> anniversaire de la GRC.
- Symbole du Canada, le Carrousel contribue de façon importante à Patrimoine canadien et à ses fonctions de cérémonial d'État et protocole.



© Monnaie royale canadienne



# Harmonisation avec les priorités

## CONSTATATION 2

Le Carrousel appuie diverses priorités du gouvernement du Canada et de la GRC.



Conscient de son passé colonial, le Carrousel s'emploie à l'avancement du processus de réconciliation conformément aux priorités de la GRC et du gouvernement du Canada.

### Spectacles

- Les entrevues, les documents et les observations montrent que les spectacles du Carrousel ont été adaptés pour dénoter l'esprit de la réconciliation. Quelques ajouts ont été apportés aux spectacles :
  - Reconnaissance de territoire
  - Musique autochtone
  - Présence d'un bâton à exploits
  - Prières, salutations par des aînés
  - Salut reçu par des représentants autochtones



### Lieux

- Au cours de son cycle de planification de la tournée de 2023, le Carrousel a activement sollicité des communautés autochtones qui accueilleraient ses spectacles. Un examen de la correspondance et de documents stratégiques montre des échanges entre les communautés autochtones, les divisions et le Carrousel sur des lieux possibles et leur importance.
  - La tournée de 2023 comprenait de nombreux spectacles dans des communautés autochtones, notamment dans la réserve TK'emlúps (Colombie-Britannique), à Maskwacis (Alberta), dans la nation crie James Smith (Saskatchewan) et dans la Première Nation d'Elsipogtog (Nouveau-Brunswick).

### Autres initiatives

- À partir de 2023, le concours « Nommez un poulain » du Carrousel :
  - présentera chaque année au moins un nom autochtone qui sera proposé par une communauté autochtone;
  - accordera la priorité aux propositions de noms qui rappellent des personnalités autochtones importantes dans l'histoire du Canada (dernièrement, un poulain a été nommé Potts).
    - En 2023, le Carrousel a reçu 50 propositions de noms autochtones, le plus grand nombre de son histoire.
- Dons spirituels aux aînés des communautés autochtones
  - À la mort du cheval Arctique, sa queue a été retirée et présentée à une communauté autochtone pour qu'elle l'utilise dans des activités cérémoniales.
    - Il s'agit d'une nouvelle initiative qui se poursuivra dans l'avenir.

CONSTATATION 2 (suite)

**Le Carrousel est en mesure de s’adapter à l’évolution des priorités de la GRC et du gouvernement du Canada lorsque cela s’avère nécessaire.**

- Plusieurs personnes interviewées et observations formulées ont indiqué que le Carrousel a pour grand avantage sa capacité d’adaptation innée. Celle-ci lui permet de maintenir un certain degré d’importance outre sa valeur historique et culturelle.
- Le Carrousel s’emploie à réaliser les priorités de la GRC et du gouvernement du Canada en matière de langues officielles, d’analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) et d’équité, de diversité et d’inclusion (EDI).
  - Les spectacles du Carrousel comprennent la lecture d’un discours bilingue par un animateur et des chansons dans les deux langues officielles; pour les communautés francophones, on prévoit davantage de musique en français.
  - Les entrevues, les observations et les discussions avec la gestion du Carrousel ont montré que la composition de ce dernier est généralement représentative de la diversité de l’effectif de la GRC.
    - La gestion a indiqué qu’il s’agissait plutôt d’un hasard que du résultat d’une planification, puisque le Carrousel dépend du nombre de membres que les divisions acceptent de libérer de leurs fonctions et n’a pas le luxe de choisir ses cavaliers dans un bassin de candidats.
    - Aucun obstacle relatif à l’ACS Plus et à l’EDI n’a été relevé au sein du Carrousel.

**Le Carrousel a largement contribué à resserrer les relations avec les partenaires canadiens et internationaux, et à appuyer les priorités des autres organismes du gouvernement du Canada.**

- Le Carrousel soutient les engagements du gouvernement du Canada exprimés dans le discours du Trône, particulièrement celui d’accroître les efforts diplomatiques auprès des alliés et des partenaires clés.
- Le Carrousel offre des programmes qui favorisent le maintien de partenariats avec les Forces armées canadiennes et les partenaires canadiens et étrangers de l’application de la loi :
  - En selle, sans limites (*Saddle Up Soldier On*) établi en 2013
  - Ateliers d’équitation (établis en 1988)
- Un examen des demandes récentes de la part d’autres organismes révèle le soutien du Carrousel à l’égard des efforts diplomatiques et des engagements nationaux :

Organisme demandeur	Efforts diplomatiques et engagements nationaux
Ministère de la Défense nationale	Ministère de la défense du R.-U., US Space Force, Bal de l’armée
Patrimoine canadien	Famille royale
Affaires mondiales Canada	Corps diplomatique, professionnels de la sécurité du gouvernement
Programmes internes de la GRC	Nombreux partenaires canadiens et étrangers d’application de la loi
Gouverneur général	Visites présidentielles
Ambassade des États-Unis	Chefs militaires des États-Unis

« [TRADUCTION] À l’évidence, les participants sont tous partis emportant avec eux une impression très positive du Canada, ce qui s’explique en grande partie par notre travail et l’évènement que la GRC a organisé. »  
Officier supérieur, Forces armées canadiennes



**Les c. div. ont tous reconnu la diversité actuelle des membres du Carrousel et ont insisté sur son importance :**

- pour l’établissement de relations avec diverses communautés;
- pour le recrutement potentiel (lorsque les jeunes en particulier voient une personne qui « leur ressemble » à la GRC, ils seront plus enclins à en faire partie).
- Il est surtout avantageux de présenter la GRC comme possible choix de carrière aux collectivités qui comptent une grande proportion d’immigrants.

# Établissement de relations

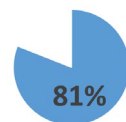
## CONSTATATION 3

Le Carrousel est un moyen efficace de faire la promotion de l'image de la GRC et d'établir des relations avec les communautés et les partenaires au pays et à l'étranger.



Le Carrousel joue un rôle important dans les efforts que déploie la GRC afin de promouvoir son image au Canada et à l'étranger. Il est perçu comme un symbole emblématique du Canada et représente le meilleur outil de relations publiques de la GRC.

- La plupart des c. div. et tous les s.-m. estiment que le Carrousel réussit à faire la promotion de l'image de la GRC. Voici quelques exemples qu'ils ont donnés :
  - Le Carrousel projette une image de professionnalisme.
  - Le Carrousel est un symbole de l'histoire de la GRC (et du Canada).
  - L'image du Carrousel est naturellement favorable, alors que la GRC est souvent vue sous un jour défavorable.



des personnes sondées convenaient qu'en tant que membres du Carrousel, ils ont joué un rôle important dans la promotion de l'image de la GRC.



382

Spectacles



+ 1 million

Spectateurs



+ 150

Collectivités



12

Provinces et territoires



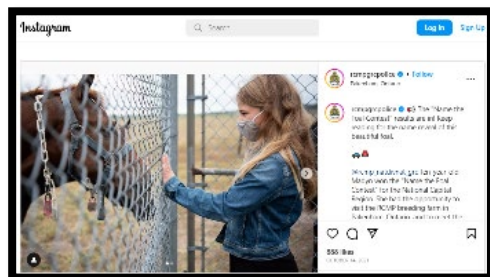
+ 4 millions \$

Au profit d'organisations et œuvres de bienfaisance locales

### CONSTATATION 3 (suite)

**D'un point de vue stratégique, le Carrousel est essentiel à la promotion de la GRC : il envoie des messages positifs et reçoit des réponses favorables du public.**

- Le Carrousel a joué un rôle important dans la promotion du 150<sup>e</sup> anniversaire de la GRC.
- La présence du Carrousel aux funérailles de la reine Elizabeth II et au couronnement du roi Charles III a été constatée par des milliards de personnes dans le monde.
- Le Carrousel attire de nombreuses vues et mentions « J'aime » dans les médias sociaux.
- En 2020, la toute première tournée virtuelle du Carrousel lui a permis de se rendre chez les Canadiens, malgré l'annulation du programme estival. D'après une évaluation après-campagne, « [TRADUCTION] la tournée virtuelle a suscité un grand intérêt, a permis aux gens de renouer avec le Carrousel et la GRC, et a apporté une lueur d'espoir au milieu d'une période difficile. »
  - La campagne a été visionnée en tout environ 1,2 million de fois sur plusieurs plateformes de médias sociaux (Facebook, Twitter, Instagram).
- Des 482 messages publiés par la GRC dans les médias sociaux en mai 2023, 38 % portaient directement sur le Carrousel.
- Les 181 messages liés au Carrousel en mai 2023 ont accumulé plus de 1,1 million de visionnements.



- Le concours annuel « Nommez un poulain » est dirigé par le Carrousel depuis plus de 25 ans :
  - Les gagnants sont sélectionnés de partout au Canada pour que chaque division puisse participer au concours et bénéficier de l'incidence positive du programme.
  - Entre 2018 et 2022, des enfants des quatre coins du pays ont soumis 17 245 propositions, dont 54 noms gagnants ont été retenus pour les chevaux de la GRC.



### CONSTATATION 3 (suite)

#### Le Carrousel joue un rôle important dans l'établissement de relations entre la GRC et les communautés qu'elle sert.

- Il existe un vaste ensemble de documents actuels et anciens, y compris des examens et des analyses, qui mettent en valeur le rôle du Carrousel dans le soutien des services de police de première ligne, lequel consiste à établir des relations avec les communautés canadiennes, les organismes d'application de la loi, les autorités fédérales et les partenaires internationaux. Le Carrousel fait office d'ambassadeur de la GRC et du Canada.

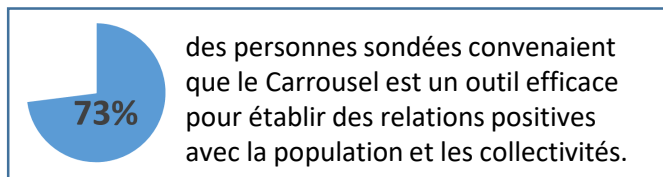
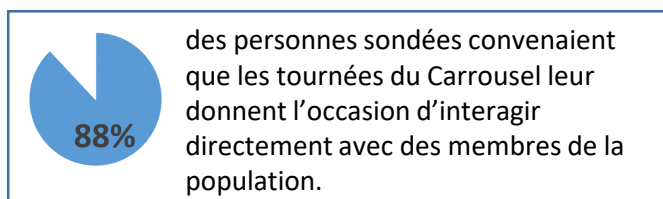


**Tous les c. div. et s.-m. interrogés croient que le Carrousel est un outil efficace pour établir des relations avec les collectivités que sert la GRC.**

« Je dirais que c'est l'atout numéro un du Carrousel. »

Propos d'un c. div. sur l'établissement de relations

#### Les membres trouvent que le Carrousel réussit à établir des relations avec les Canadiens.



#### Les communautés et les médias

- Dans les sondages après-spectacle, les représentants communautaires ont déclaré de manière quasi unanime que le Carrousel a contribué de façon positive à l'atteinte des objectifs de leur organisation.
- Les spectacles du Carrousel ont permis de recueillir de 1 500 à 100 000 \$ au profit de projets et d'organisations caritatives locales (Diabète Canada, banques d'alimentation, etc.).
- Des sommaires médiatiques ont mentionné tout particulièrement les fonds amassés au profit d'organismes et œuvres de bienfaisance locaux, et que le Carrousel est connu depuis longtemps pour ses relations avec les communautés.

« Les cavaliers qui parcourent le pays perpétuent une longue tradition devenue principalement un outil d'établissement de relations entre la police nationale et les communautés. Chaque spectacle rapporte des fonds à la collectivité qui l'accueille. »

Postmedia, 26 août 2017

### CONSTATATION 3 (suite)

#### Les spectacles du Carrousel contribuent à établir des relations avec les collectivités en donnant aux membres de la GRC l'occasion d'interagir directement avec le public.

- Une activité clé qui favorise l'établissement de relations est l'interaction entre les cavaliers et le public dans le cercle après un spectacle ou dans les écuries. Elle permet au public de poser des questions aux membres sur le Carrousel et leurs expériences personnelles, de prendre des photos avec eux et leur monture, et d'en apprendre davantage sur le Carrousel et la GRC en général.
- Les spectacles du Carrousel offre aux membres du détachement local l'occasion d'interagir avec le public en dehors de leurs fonctions habituelles, ce qui peut leur remonter le moral puisqu'ils sont remerciés directement pour leur travail.
- Les propos recueillis durant les entrevues ont montré que le Carrousel peut servir à établir des relations avec les collectivités diversifiées et les néo-Canadiens qui pourraient avoir des idées préconçues et être méfiants envers la police.

#### Possibilités d'établir davantage de relations avec les collectivités

- Interrogés sur ce que le Carrousel peut faire d'autre pour établir des relations avec les collectivités, les personnes sondées ont pour la plupart suggéré que les membres du Carrousel passent plus de temps au milieu des citoyens en entreprenant d'autres activités en dehors des spectacles (visiter les écoles et des groupes communautaires, participer à des événements à petite échelle, etc.).
- Plusieurs personnes interviewées ont fait observer que le Carrousel pourrait se déplacer de manière stratégique là où les relations communautaires ont été mises à rude épreuve ou dans les collectivités qui ont connu des événements traumatisants (spectacle dans la Première Nation crie James Smith dans le cadre de la tournée de 2023).

#### Le Carrousel est un outil efficace pour établir des relations avec les partenaires au pays et à l'étranger, ainsi qu'avec d'autres secteurs de programme de la GRC, des ministères fédéraux et homologues internationaux.

- Des partenaires locaux sont souvent présents aux spectacles, ce qui leur permet d'interagir avec des dirigeants de la GRC.
- En plus des spectacles, le Carrousel participe à plusieurs activités (décrites à la constatation 1) qui favorisent l'établissement de relations avec des partenaires nationaux et internationaux. Le volume de correspondance pertinente reçue par la gestion du Carrousel témoigne du degré auquel ces activités renforcent les relations avec les partenaires.
- Le Carrousel appuie l'établissement de relations entre divers programmes de la GRC et leurs clients ou homologues, y compris les Opérations criminelles de la Police fédérale, le centre de décision des Affaires spéciales O de la GRC, la Sécurité ministérielle et le Collège canadien de police.



« Les membres de votre équipe étaient professionnels, compétents et extrêmement fiers de leur service; leur prestige d'ambassadeurs rejaillit sur le Canada. J'ai été heureux de remettre en évidence le lien particulier qui unit la Gendarmerie et le Royaume-Uni. »

Vice-chef de la Défense, R.-U.



# Gouvernance

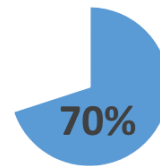


## CONSTATATION 4

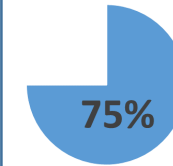
Le Carrousel comporte une structure de gouvernance bien documentée et un régime de planification stratégique. Cependant, il existe des possibilités d'amélioration, notamment en matière de mesure du rendement.

La structure de gouvernance du Carrousel est bien décrite et comprend les politiques établies, les plans, les rôles et responsabilités et les procédures.

- De nombreux documents décrivent les rôles et les responsabilités des membres et du service ainsi que les obligations des collectivités hôtes. Parmi les documents examinés figurent des organigrammes, des descriptions de rôles, des descriptions de travail et des présentations préalables aux tournées.



des personnes sondées ont déclaré bien comprendre ou avoir bien compris les objectifs du Carrousel.



des personnes sondées ont déclaré bien comprendre ou avoir bien compris les rôles et les responsabilités au sein du Carrousel.

- Les cadres supérieurs interviewés ont qualifié la structure organisationnelle du Carrousel d'adéquate, de simple et d'efficace lorsque tous les postes sont dotés.
  - Le manque de personnel actuel nuit à l'efficacité et à l'efficacité du groupe.
- Un examen des documents sur le programme a permis d'établir qu'il existe des procédures et des processus clairs favorisant l'exécution réussie du programme en toute sécurité.
- Il existe un ensemble important de politiques, de plans, de protocoles et de procédures qui soutiennent la prestation du programme.
  - Dans un grand nombre de ces documents manquait le signataire ou la date indiquant clairement qu'il s'agit de versions finales approuvées.
- La planification et le suivi relatifs à la gestion des immeubles et des biens à la ferme d'élevage sont à jour et détaillés.

## CONSTATATION 4 (suite)

## Le Carrousel planifie chaque tournée de manière stratégique.

- La planification d'une tournée du Carrousel nécessite d'importantes considérations stratégiques. Le planificateur joue un rôle capital dans ce processus, qui comprend les tâches suivantes :
  - **Couverture régionale** : La sous-direction s'efforce d'offrir des spectacles de façon égale à toutes les régions et provinces accessibles au pays, et ce, par rotation tous les quatre ans.
  - **Choix des lieux** : Le planificateur collabore avec des cadres supérieurs au choix de lieux de représentation convenables.
  - **Optimisation de l'itinéraire** : Les meilleurs itinéraires sont cartographiés, tout compte tenu des arrêts pour nourrir les chevaux et permettre aux employés participant à la tournée de se reposer.
  - **Collaboration avec les c. div. et le personnel du détachement local** : Ces personnes participent activement au choix et à la priorisation des lieux.
  - **Visite des lieux et exposés préalables aux tournées** : Il s'agit de se rendre sur place pour examiner le terrain aux fins de la sécurité des cavaliers et des chevaux, et pour revoir les exigences d'accueil.

## La convention collective pour les m.r. approuvée en août 2021 est un élément à prendre en considération lorsqu'il s'agit d'établir les horaires pour les membres affectés à une tournée.

- La convention collective ne tient pas compte de la nature particulière du Carrousel.
- La convention collective ne prévoit pas la souplesse nécessaire, ce qui représente un défi pour la direction d'assurer la conformité en tout temps.
- Plusieurs conditions de la convention collective se rapportant au Carrousel comprennent la logistique liée aux déplacements (vols et hébergement), les heures de travail, le nombre d'heures entre les quarts, les changements à la période de quarts de 28 jours et les heures supplémentaires.

## La plupart des c. div. et des s.-m. ont vu des possibilités d'employer le Carrousel de façon plus stratégique, surtout lorsqu'il faut décider du lieu du spectacle.

- À titre d'exemple, il pourrait être envisagé de programmer des spectacles du Carrousel dans les collectivités avec lesquelles l'établissement ou l'amélioration de relations serait avantageux pour la GRC, comme les communautés autochtones ou certains groupes avec lesquels les relations ou dont le moral se sont détériorés.
- Quelques personnes interviewées dans les divisions ont indiqué que ce type de programmation ou d'emploi stratégique demande une meilleure communication entre la division et le Carrousel.
- La pratique récente consistant à faire intervenir les s.-m. divisionnaires a été perçue comme un excellent moyen d'obtenir un avis sur les priorités et les considérations stratégiques de la division.
  - Cette pratique a été employée dans la planification de la tournée pancanadienne du Carrousel pour souligner le 150<sup>e</sup> anniversaire de la GRC.
  - Au passé, il était d'usage d'envoyer des lettres aux c. div., mais cette pratique est jugée moins efficace du point de vue de la planification des tournées. (Cela dit, les bureaux des c. div. devraient continuer à être sollicités par l'intermédiaire des s.-m.)

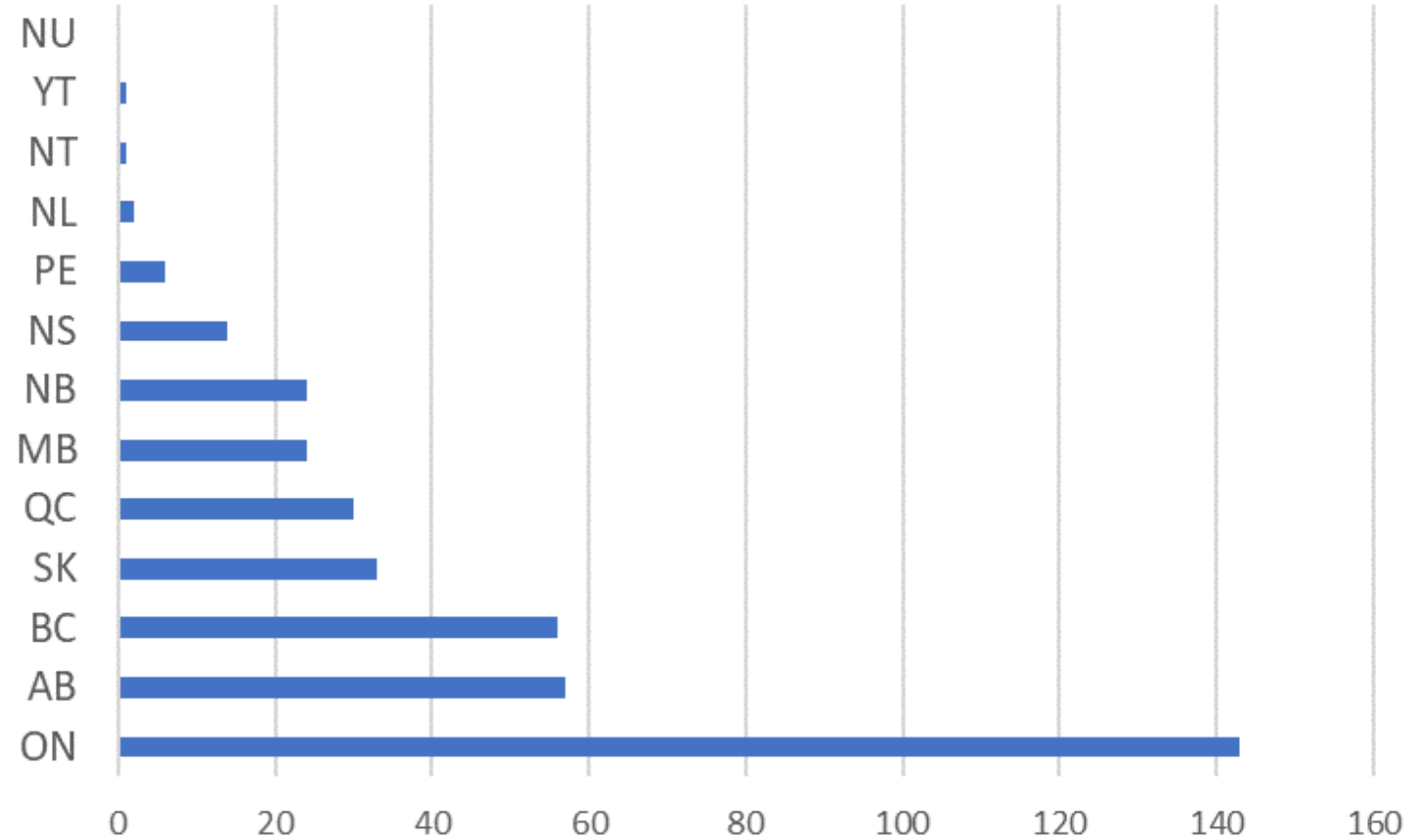




**Le Carrousel a assuré une couverture nationale de 2016 à 2023 :**

- en se rendant dans toutes les provinces et deux territoires;
- en se produisant dans des communautés de grands centres urbains et de petites régions rurales.

Nombre de spectacles par province (2016-2023)



*\*Les spectacles donnés en Ontario comprennent ceux de la région d'Ottawa, comme les Cérémonies du crépuscule annuelles.*

## CONSTATATION 4 (suite)

## Le Carrousel mène des activités limitées de mesure du rendement et d'établissement de rapports.

Le Carrousel a pour objectif de soutenir les opérations policières de première ligne :

- en établissant des relations positives;
- en appuyant les démarches de recrutement;
- en faisant la promotion de l'image de la GRC dans les communautés au Canada et ailleurs dans le monde.<sup>1</sup>

- Rien n'indique que le Carrousel mesure son rendement par rapport à ces objectifs. Cela dit, les résultats sont naturellement pour une grande part intangibles et difficiles à quantifier.
- Le Carrousel recueille en revanche plusieurs données et les utilise pour orienter son processus de planification, quoiqu'il le fasse de façon ponctuelle.
- L'absence d'une stratégie complète de mesure du rendement limite la capacité du Carrousel et celle de la GRC de prendre des décisions stratégiques et fondées sur des éléments probants.



**Un examen des documents et les propos de cadres interviewés montrent qu'il est possible d'améliorer la collecte et la communication de données, particulièrement en ce qui touche les activités en dehors des spectacles du Carrousel.**

# Mieux-être des employés



## CONSTATATION 5

Il existe une perception selon laquelle le bien-être des cavaliers, tant mental que physique, n'est pas suffisamment pris en compte.

**Bien qu'il existe des plans en vue d'assurer la sécurité en milieu de travail, le moral des membres réguliers affectés au Carrousel est au bas, et certains aspects du milieu de travail requièrent de l'attention.**

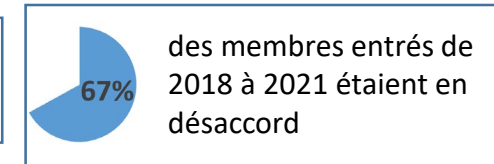
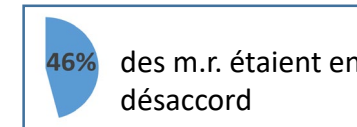
- Un sondage mené auprès d'employés du Carrousel actuels et anciens a fait ressortir des difficultés sur le plan de l'administration du programme, surtout en ce qui touche le mieux-être des m.r.
  - Les résultats montrent des différences considérables entre les m.r. qui se sont joints au Carrousel de 2018 à 2021 et ceux entrés en 2017 ou antérieurement. Ces différences mettent en lumière l'évolution des besoins et des expériences des m.r. au fil des années.

Sondage auprès d'employés actuels et anciens du Carrousel – points saillants	Total des e.f.p.	M.r. affectés en 2017 ou avant	M.r. affectés de 2018 à 2021	Total des m.r.
% de personnes sondées ayant exprimé leur <b>désaccord</b> :				
La <b>communication</b> entre la direction et le personnel est ouverte et transparente.	19 %	43 %	<b>80 %</b>	58 %
J'obtiens (ou j'ai obtenu) l'information, la formation et l'équipement dont j'ai besoin pour assurer ma <b>santé et ma sécurité</b> au travail.	12 %	30 %	<b>60 %</b>	43 %
Je reçois (ou je recevais) un soutien adéquat pour assurer mon <b>bien-être psychologique</b> au sein du Carrousel.	6 %	31 %	<b>70 %</b>	48 %
Je reçois (ou je recevais) un soutien adéquat pour assurer mon <b>bien-être physique</b> au sein du Carrousel.	0 %	33 %	<b>70 %</b>	49 %
Dans l'ensemble, travailler au sein du Carrousel est (ou a été) une <b>expérience positive</b> .	0 %	20 %	<b>57 %</b>	35 %

## CONSTATATION 5 (suite)

### Les personnes sondées ont exprimé le sentiment général de ne pas être soutenues par leurs supérieurs.

- Il s'agit de la raison la plus fréquemment avancée par les personnes qui estimaient ne pas recevoir un soutien physique et mental adéquat.
- Interrogés sur la question de savoir s'ils se sentaient appuyés par les superviseurs et la direction du Carrousel :



### Plusieurs facteurs ont contribué à la baisse du moral des membres du Carrousel ces dernières années, notamment les difficultés liées à la possibilité de libérer les employés de leurs fonctions et à la pandémie de COVID-19<sup>2</sup>.

**1. Possibilité de libérer les employés de leurs fonctions** - L'ampleur des difficultés liées à la possibilité de libérer les employés de leurs fonctions est abordée en détail dans la constatation 9; l'incidence sur le moral est considérable.

- Les divisions ne libèrent pas suffisamment de membres pour assurer un roulement stable des cavaliers.
- Les cavaliers sont souvent appelés à rester plus longtemps que leur période d'affectation normale de trois ans, alors que la plupart préféreraient passer à leur prochaine affectation.
- Être cavalier du Carrousel est un travail exigeant sur le plan physique qui cause un nombre supérieur à la normale de blessures aux membres; plus leur période d'affectation est longue, plus les membres s'exposent à un risque élevé de blessures.
- Participer aux tournées signifie que les cavaliers sont sur la route pour la majeure partie de l'été et passent plus de temps loin de chez eux et de leur famille.
- Le faible nombre de cavaliers a augmenté la charge de travail.

2. La fuite en février 2022 d'une conversation entre des membres du Carrousel a aussi eu des répercussions négatives sur le mieux-être et le moral des employés.

## CONSTATATION 5 (suite)

### 2. Pandémie de COVID-19 - La pandémie a créé des défis uniques pour le Carrousel.

#### Programmation

- Après que les tournées de 2020 et 2021 ont été annulées, le Carrousel n'a pas pu se produire en spectacle pendant deux ans, et les membres ont passé une longue période à s'entraîner et à garder les chevaux actifs. L'annulation des tournées était la première depuis la Seconde Guerre mondiale.
- Les séances de bien-être des chevaux (Sans limites), les projets pilotes et les ateliers d'équitation internationaux ont aussi été annulés.

#### Employés

- Alors que beaucoup d'employés travaillaient de la maison, les chevaux du Carrousel devaient quand même recevoir les soins nécessaires. Les membres du Carrousel se rendaient donc au travail quotidiennement.
- L'incapacité de donner des spectacles a eu une incidence négative sur le moral des employés.
- Plusieurs membres ont exercé des fonctions de relève dans le nord du Canada, ceux restants ont travaillé par quart pour prendre soin des chevaux et faire des activités.
- L'embauche d'e.f.p. en vue de remplacer temporairement les m.r. qui ont repris leurs fonctions opérationnelles a présenté beaucoup de difficultés.

#### Soins des chevaux

- Les chevaux confinés ont manifesté un comportement indésirable et devaient donc être entraînés pendant longtemps afin de rétablir leur bien-être physique et mental.
- Chaque année, de nouveaux chevaux sont exposés aux entraînements du Carrousel en prévision de leur participation aux spectacles; cependant, au cours de la pandémie, les nouveaux chevaux n'ont pas profité de cette occasion, ce qui a engendré des préoccupations en matière de sécurité, d'entraînement et de préparation.

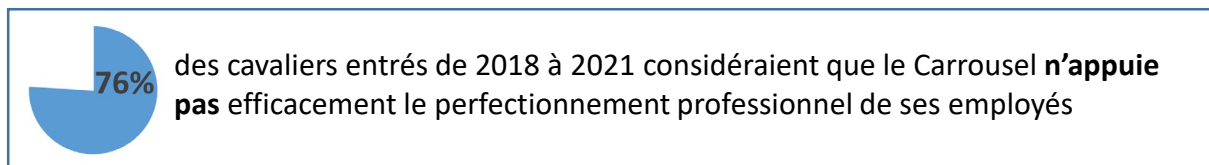


**CONSTATATION 5 (suite)****L'équipe de direction du Carrousel a mis en place de nouvelles initiatives visant à améliorer le bien-être des employés.**

- À partir de juin 2020, des cavaliers ont été affectés à la Division V pour y assurer des fonctions de relève. Au total, 27 membres du Carrousel ont offert leur soutien à 41 de ces fonctions.
- En 2021, la direction a prévu des spectacles à l'intention des premiers intervenants à Ottawa dans l'espoir de remonter le moral des membres du Carrousel, dont certains n'avaient jamais participé à un spectacle.
- La direction a donné à tous les cavaliers un congé du Carrousel et a engagé des ressources contractuelles civiles pour s'occuper des chevaux et les entraîner. Le repos a duré tout l'hiver de 2022-2023 (novembre-janvier) et le congé de mars 2023.
- En prévision de la tournée de 2023, quatre ressources contractuelles (et une cinquième) ont été embauchées pour accompagner le Carrousel et aider les m.r. à prendre soin des chevaux, de sorte que les membres puissent se reposer plus longtemps et effectuer moins de quarts de nuit. Ayant constaté les effets bénéfiques que cette stratégie semble avoir sur les membres, la direction prévoit recruter une sixième ressource contractuelle pour la tournée de 2024.

**L'affectation de plus de civils à des fonctions de soutien pourrait laisser aux m.r. plus de temps à consacrer au maintien de leurs compétences policière.**

- Les cavaliers ont l'impression que le Carrousel n'encourage pas la participation à la formation en dehors du Carrousel, alors que la direction affirme que le très peu de demandes de perfectionnement professionnel qu'elle reçoit sont toutes approuvées.



- Plusieurs personnes sondées ont déclaré que le perfectionnement professionnel ne fait pas partie des priorités du Carrousel, ce qui peut rendre difficile le retour des membres dont la formation n'est pas à jour aux fonctions policières opérationnelles.





# Recrutement



## CONSTATATION 6

L'incidence du Carrousel sur le recrutement est difficile à mesurer, mais une approche plus stratégique pourrait accroître l'efficacité à cet égard.

Même si le Carrousel joue un rôle dans le recrutement, il n'est pas un moyen d'attirer de nouveaux membres.

- La plupart des c. div. et la moitié des s.-m. estiment que le Carrousel soutient efficacement le recrutement à un certain niveau.
  - Les c. div. ont jugé que l'interaction entre les cavaliers et le public est l'activité la plus efficace.
  - Un grand nombre de c. div. conçoivent le Carrousel comme un investissement à long terme dans le recrutement, car il sert à « faire germer une idée » chez les jeunes qui voudraient plus tard faire carrière à la GRC.
  - Quelques personnes interviewées ont cité des exemples de personnes qu'elles connaissent et qui se sont jointes à la GRC après avoir vu un spectacle du Carrousel dans leur enfance.
- Les recruteurs divisionnaires ne s'entendaient pas sur la question de savoir si le Carrousel est un outil de recrutement efficace.
  - La plupart pensait que la tranche de population présente aux spectacles est principalement des personnes âgées et des enfants.
  - Cela dit, les spectacles du Carrousel ont une incidence indirecte sur le recrutement en projetant une image favorable de la GRC et en contribuant à établir des relations dans la collectivité.
- La plupart des recruteurs ou leur personnel assistent aux représentations pour monter un kiosque d'information et, parfois, incorporer d'autres activités ou démonstrations au spectacle (services cynophiles ou démonstration du Groupe tactique d'intervention).

**36%** des personnes sondées convenaient que la GRC utilise efficacement le Carrousel comme outil de recrutement, alors que 46 % n'étaient pas d'accord avec cet énoncé.

**43%** des personnes sondées ont déclaré fournir souvent ou toujours des ressources (coordonnées, liens vers le site Web, dépliants, etc.) aux personnes qui exprimaient de la curiosité quant aux perspectives d'emploi à la GRC; 43 % le font rarement ou ne le font jamais.

**48%** des personnes sondées ont déclaré discuter souvent ou toujours des avantages d'une carrière à la GRC avec des membres de la communauté; 28 % le font rarement ou ne le font jamais.

## CONSTATATION 6 (suite)

Il existe des possibilités d'accroître l'incidence du Carrousel sur le recrutement.



Des intervenants estiment que le Carrousel pourrait être utilisé de manière plus stratégique pour soutenir le recrutement et ont proposé des idées dans ce sens.

### Membres du Carrousel

- S'assurer qu'un recruteur est présent à chaque représentation.
- Demander à un membre spécialiste du recrutement d'accompagner le Carrousel dans ses tournées.
- Donner aux cavaliers de la formation sur le recrutement.
- Fournir aux cavaliers des documents sur le recrutement à distribuer.
- Offrir plus d'occasions d'interagir avec la communauté.

### Direction du Carrousel

- Demander à un membre spécialiste du recrutement d'accompagner le Carrousel dans ses tournées.
- Donner aux cavaliers de la formation sur le recrutement.
- Améliorer la communication et la collaboration avec le Recrutement national.

### Recruteurs divisionnaires

- Demander à un membre spécialiste du recrutement d'accompagner le Carrousel dans ses tournées.
- Inclure des messages sur le recrutement dans le matériel faisant la publicité du Carrousel.
- Améliorer la communication entre le Carrousel et les recruteurs divisionnaires.

### Recrutement national

- S'assurer qu'un recruteur est présent à chaque représentation.
- Donner aux cavaliers de la formation sur le recrutement.
- Fournir aux cavaliers des documents sur le recrutement à distribuer.

# Fonctionnement efficace

## CONSTATATION 7

Dans l'ensemble, le Carrousel fonctionne efficacement, mais la disponibilité limitée de nouveaux cavaliers constitue une menace importante pour sa viabilité.



**Le Carrousel a adopté un certain nombre d'activités pour rendre son fonctionnement plus efficace.**

Exemples d'améliorations importantes :

### **Encan de chevaux de la GRC :**

- Géré auparavant par la Fondation de la GRC, l'encan de chevaux sert à vendre les chevaux qui ne satisfont pas aux besoins du Carrousel pour des raisons liées à leur couleur, leur taille et leur tempérament. Les recettes de ces ventes sont réinvesties dans le Programme d'élevage de la GRC, engendrant des économies et assurant la vente transparente des biens de l'État.
- Depuis 2020, la Sous-direction du Carrousel assure la gestion de l'encan, qu'elle a modernisé en utilisant la plateforme en ligne GCSurplus. La transition à GCSurplus a permis de recueillir les plus gros bénéfices par cheval, après déduction des coûts. Le stock excédentaire de semences a aussi été vendu, ce qui a réduit de moitié les coûts d'entreposage à l'état congelé.

### **Désinvestissements et dons de chevaux :**

- La Sous-direction du Carrousel a bien géré ses chevaux excédentaires au fil des années, notamment au moyen de ventes aux enchères, de transferts interministériels, d'adoptions ou de dons, de désinvestissements et, au besoin, d'euthanasie.

### **Ferme d'élevage :**

- Des tableurs Excel détaillés servent à fournir de l'information descriptive sur l'entretien d'immeuble, les projets possibles, la maintenance, les projets à venir et un plan quinquennal continu pour la ferme. Cet outil permet de gérer efficacement l'infrastructure de la ferme.
- La ferme s'occupe dorénavant d'un certain nombre de services qu'elle confiait à des entrepreneurs par le passé, ce qui lui a permis de réaliser des économies tout en assurant le même niveau d'efficacité ou un niveau supérieur.

### **Recrutement d'entraîneurs de chevaux civils :**

- Le Carrousel emploie des entraîneurs de chevaux professionnels pour remplacer ses entraîneurs au grade de caporal. Cette décision a amélioré l'uniformité et la qualité de l'entraînement de base des jeunes chevaux (remontes), et réduit la dépendance du programme envers les m.r.

## CONSTATATION 7 (suite)

**Le manque de soutien de la part des divisions quant à la nature cyclique des mutations des membres réguliers faisant partie du Carrousel sur une base annuelle a donné lieu à d'importants problèmes de dotation.**

- Le Carrousel n'a pas été en mesure de pourvoir tous ses postes vacants et n'a pas eu un effectif complet de 32 cavaliers depuis la tournée de 2018.

Tournée	2018	2019	2022	2023
Cavaliers	32	28	24	24

- Au cours des dernières années, les divisions n'ont pas libéré beaucoup de membres de leurs fonctions malgré **l'intérêt manifesté par 168** d'entre eux.
  - Trois** nouveaux membres se sont joints au Carrousel en 2023, tandis que **12** sont retournés dans leur division.
  - Dix** membres ont participé aux plus récents cours d'équitation de base (il est possible de suivre deux cours sur 16).
  - Quatre** membres sont actuellement inscrits au Cours d'équitation intermédiaire, ce qui signifie que seuls quatre membres du Carrousel retourneront dans leur division après la tournée de l'année en cours.
  - Sept** membres sont rendus à leur quatrième année, et **huit** membres à leur troisième. Il est attendu que la majorité de ces cavaliers veuillent changer de poste après la tournée.



**Seuls trois nouveaux membres se sont joints au Carrousel pour participer à la tournée de 2023, et quatre autres sont affectés à la tournée de 2024; 15 membres en sont à leur troisième ou quatrième année au sein du Carrousel.**

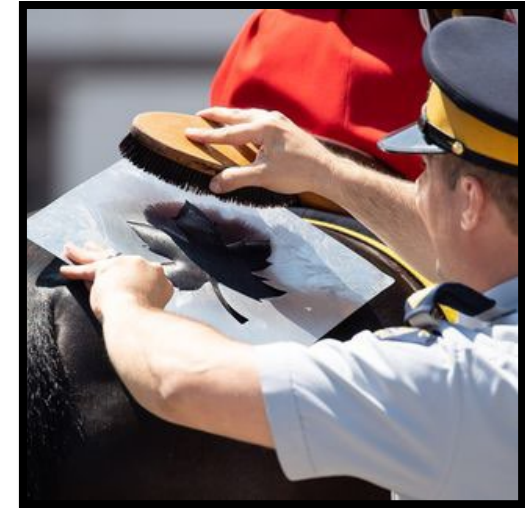
- La plupart des c. div. interviewés approuvent la mise en disponibilité des membres aux fins de la participation aux activités du Carrousel, mais ont estimé que le manque actuel de m.r. à l'échelle de la GRC complique les choses.
- La direction du Carrousel a présenté un exposé à l'État-major supérieur (EMS) en juin 2023 dans lequel elle décrit quelques stratégies d'atténuation possibles pour doter les postes vacants au sein du Carrousel.
  - L'EMS a officiellement approuvé le plan en juillet et, depuis, il y a déjà eu une hausse du nombre de membres libérés de leurs fonctions pour se joindre au Carrousel durant l'année en cours comparativement aux années précédentes.

## CONSTATATION 7 (suite)

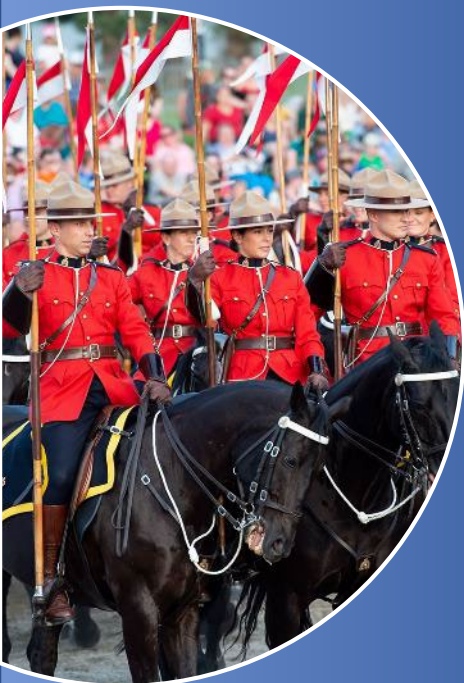
Le faible nombre de m.r. qui se joignent au Carrousel entraîne plusieurs effets<sup>3</sup>.

- Plus de la moitié des postes de caporal superviseur au sein du Carrousel sont vacants, faute de candidats à promouvoir de l'intérieur du programme.
- Le petit nombre de participants au cours d'équitation intermédiaire et un groupe de 24 personnes au sein du Carrousel créent plus de travail pour les membres, étant donné que le nombre de chevaux qu'il faut entraîner et dont il faut prendre soin demeure le même.
- Demander aux membres de rester plus longtemps pour maintenir la capacité minimale cause une baisse du moral des employés. Les membres du Carrousel risquent de se décourager en l'absence d'une rotation régulière.

34% des personnes sondées étaient convaincus que le Carrousel dispose des ressources humaines suffisantes.



# Autres modèles de prestation



## CONSTATATION 8

Des modèles différents ont été proposés pour la prestation du programme du Carrousel, mais il existe des arguments solides en faveur du maintien du recours à des membres réguliers comme cavaliers.

**L'actuelle méthode de sélection des cavaliers semble être la plus efficace.**

- Quelques personnes interviewées ont suggéré que le Carrousel pourrait comprendre ou être soutenu par des civils pour laisser le temps aux m.r. de s'occuper de fonctions policières.
- Cette méthode pourrait poser plusieurs difficultés :
  - La légitimité et l'efficacité du Carrousel pourraient être touchées si les cavaliers ne sont pas des policiers.
  - Le Carrousel offre une occasion unique aux m.r. qui auraient besoin d'une pause du travail policier de première ligne.
  - Les répercussions sur le plan physique du travail appellent un roulement élevé parmi les cavaliers.
  - Une combinaison de m.r. et de civils pourrait entraîner des problèmes (différence d'uniforme, d'échelles salariales, de conventions collectives, etc.).

**Compte tenu des intérêts à long terme du programme, il est avantageux pour le Carrousel d'accorder la priorité au recrutement de civils pour occuper des postes non liés à la cavalerie.**

- En plus des bienfaits sur le mieux-être et le moral des employés décrits précédemment dans le rapport, le recours accru à des civils ferait diminuer le nombre de m.r. nécessaires pour assurer la viabilité du Carrousel.
- L'affectation de plus de personnel civil permettra aux m.r. d'être prêts à appuyer d'autres secteurs de la GRC en cas de besoin.

# Rendement de l'investissement

## CONSTATATION 9

Dans l'ensemble, l'investissement de la GRC dans le Carrousel est relativement minime comparativement à ses résultats potentiels.



L'évaluation du rapport coûts-avantages du Carrousel représente un défi, car les avantages sont difficiles, voire impossibles, à quantifier.

- De nombreux documents mettent en valeur les avantages qualitatifs du Carrousel, le décrivant comme ayant une grande valeur, jouant un rôle important et contribuant à la réputation et au prestige de la GRC à l'échelle internationale.



**En 2021-2022, les dépenses du Carrousel (environ 11,7 millions de dollars) représentaient 0,22 % des dépenses nettes de la GRC, qui s'élevaient à plus de cinq milliards de dollars.**

**Bien que la cessation des activités du Carrousel puisse avoir une incidence limitée sur le manque de membres réguliers dans les opérations, elle entraînerait un vide dans les relations positives avec le public et des répercussions négatives à long terme pour la GRC.**

- Un grand nombre de c. div. ont déclaré que le Carrousel est un investissement qui en vaut la peine.
  - Les c. div. voient une valeur dans le Carrousel et ont signalé que le nombre de ressources qui y sont affectées est relativement petit.
  - Un c. div. a suggéré que, lorsqu'elle manque de personnel, la GRC devrait envisager d'affecter ses ressources à l'extérieur du Carrousel.
- Tous les s.-m. ont indiqué que l'investissement dans le Carrousel en vaut la peine. Bon nombre ont déclaré que la réaffectation de membres et de fonds du Carrousel à d'autres secteurs ne serait qu'une goutte d'eau dans un océan ou une solution provisoire qui aurait peu d'effet sur les problèmes de ressources actuels.

# Conclusions

- L'investissement de ressources dans le Carrousel est relativement minime compte tenu des importantes contributions du programme à la GRC : promotion de l'image de l'organisation et établissement de relations avec les collectivités servies ainsi qu'avec les partenaires nationaux et internationaux.
- La viabilité du Carrousel est à risque étant donné que les divisions ne libèrent pas de leurs fonctions suffisamment de membres chaque année pour assurer son fonctionnement efficace.
- Le mieux-être physique et mental des membres du Carrousel a reçu un coup dur ces dernières années, ce qui a fragilisé leur moral. Des données portent à croire qu'il s'agit d'un problème omniprésent auquel la direction doit accorder une attention particulière.
- Le Carrousel n'a pas été utilisé comme outil de recrutement stratégique; il existe des possibilités de l'utiliser plus efficacement.
- Étant un outil important d'établissement de relations, le Carrousel peut être exploité de manière plus stratégique pour produire de plus grands résultats.
- L'évaluation du rendement du Carrousel est minime, ce qui limite la capacité des gestionnaires et des dirigeants à élaborer des plans et à prendre des décisions stratégiques afin d'améliorer son efficacité et son efficience.





# Recommandations



1. Établir des mécanismes afin d'accroître le nombre de membres pouvant être libérés de leurs fonctions dans les divisions afin d'assurer la viabilité du Carrousel.
2. En collaboration avec les membres du Carrousel, élaborer et mettre en œuvre un plan pour prioriser le bien-être physique et mental en améliorant la culture du milieu de travail, les relations avec les employés et le soutien offert.
3. En collaboration avec le Recrutement national, élaborer et mettre en œuvre un plan pour intégrer le Carrousel à la stratégie de recrutement de la GRC et y avoir recours plus efficacement comme outil de recrutement.
4. Examiner des moyens d'étendre les activités de rayonnement du Carrousel afin qu'il soit plus efficace pour promouvoir l'image de la GRC et établir des relations avec les communautés et les partenaires.
5. Renforcer la mesure du rendement des activités du Carrousel et de son efficacité à l'égard des priorités et des objectifs de l'organisation pour mieux appuyer la prise de décision interne.

# Annexes

	Diapositive
A. Réponse et plan d'action de la direction	42-45
B. Échelle des réponses obtenues dans les entrevues	46

# Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation	Mesures prévues	Date limite
<p><b>1. Établir des mécanismes afin d'accroître le nombre de membres pouvant être libérés de leurs fonctions dans les divisions afin d'assurer la viabilité du Carrousel.</b></p> <p>Responsable : Sous-direction du Carrousel et du patrimoine</p>	<p>En consultation avec les divisions, la Sous-direction du Carrousel et du patrimoine élaborera une politique afin d'accroître le nombre de membres pouvant être libérés de leurs fonctions dans les divisions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter l'État-major supérieur pour présenter les difficultés liées à la possibilité de libérer des membres de leurs fonctions dans les divisions et solliciter du soutien pour reconstituer la capacité. (Achevée en juillet 2023)</li> <li>• Encourager le retour rapide des membres à leur région d'origine ou à leurs priorités opérationnelles à la fin de leur période d'affectation au sein du Carrousel. (Mise en œuvre en juin 2024)</li> <li>• Communiquer chaque année avec les divisions et les représentants de la dotation afin de fixer un nombre de participants devant suivre le Cours d'équitation de base, en phase avec le rapport de décisions de l'État-major supérieur. (Mise en œuvre en avril 2024)</li> <li>• En diffusant un rapport sur le rendement annuel préparé par la direction du Carrousel, fournir de l'information sur la manière dont le programme contribue à rehausser l'image de la GRC dans le but de résoudre les difficultés organisationnelles (image, réputation, recrutement, etc.). (Mise en œuvre en avril 2024)</li> </ul> <p>Parallèlement à ces efforts, l'organisation s'emploie à mettre au point un nouveau modèle de demande de cadets. De son côté, le Carrousel demandera à Ententes de partenariats stratégiques de tenir compte explicitement du programme dans la nouvelle formule de répartition des demandes d'officiers expérimentés non contractuels.</p>	<p>1er septembre 2024</p>

# Réponse et plan d'action de la direction

<p><b>2. En collaboration avec les membres du Carrousel, élaborer et mettre en œuvre un plan pour prioriser le bien-être physique et mental en améliorant la culture du milieu de travail, les relations avec les employés et le soutien offert.</b></p> <p>Responsable : Sous-direction du Carrousel et du patrimoine</p>	<p>La Sous-direction du Carrousel et du patrimoine élaborera un plan dans lequel elle accordera la priorité au mieux-être physique et mental de ses membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En travaillant avec les divisions pour obtenir l'inscription de membres à de futurs cours d'équitation de base, mettre l'accent sur la facilité de libération de membres du Carrousel à la fin prévue de leur engagement de trois ans. (Mise en œuvre en février 2024)</li> <li>• Mettre sur pied un comité du mieux-être et du moral du Carrousel comme groupe complémentaire du Comité de santé et sécurité au travail. (Mise en œuvre en février 2024)</li> <li>• S'adresser aux conseillers divisionnaires en condition physique et en promotion de la santé pour aider les membres à élaborer un programme de mise en forme qui répond aux critères physiques uniques du Carrousel (renforcer le dos, les jambes, les épaules et le tronc). (Mise en œuvre en janvier 2024)</li> <li>• Présenter des exposés annuels de coordonnateurs du soutien par les pairs et du Système d'intervention rapide national pour offrir des mécanismes de soutien aux employés. (Mise en œuvre en janvier 2024)</li> <li>• Donner aux membres un accès hebdomadaire sur place aux conseillers en gestion de l'incapacité et à un conseiller en perfectionnement et en renouvellement pour qu'ils obtiennent du soutien et des conseils. (Achevée en mai 2023)</li> <li>• Modifier les critères d'évaluation du Cours d'équitation de base de sorte à sélectionner les candidats qui ont une forte aptitude à monter en selle et à faire des travaux physiques. (Mise en œuvre en décembre 2023)</li> </ul>	<p>1er octobre 2024</p>
--	---	-------------------------

# Réponse et plan d'action de la direction

<p><b>3. En collaboration avec le Recrutement national, élaborer et mettre en œuvre un plan pour intégrer le Carrousel à la stratégie de recrutement de la GRC et y avoir recours plus efficacement comme outil de recrutement.</b></p> <p>Responsable : Sous-direction du Carrousel et du patrimoine</p>	<p>En collaboration avec le Programme national de recrutement, la Sous-direction du Carrousel et du patrimoine élaborera une stratégie de promotion de recrutement durant les tournées du Carrousel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demander aux recruteurs divisionnaires de s'engager chaque année à participer aux représentations du Carrousel. (Mise en œuvre en mai 2024)</li> <li>• Former les membres du Carrousel pour appuyer les efforts de recrutement proactif et pouvoir expliquer les différentes étapes du processus. (Mise en œuvre en mai 2024)</li> <li>• Attribuer au matériel de promotion du Carrousel un code QR pour faciliter l'accès à l'information sur le recrutement. (Mise en œuvre en juin 2024)</li> </ul>	1er août 2024
<p><b>4. Examiner des moyens d'étendre les activités de rayonnement du Carrousel afin qu'il soit plus efficace pour promouvoir l'image de la GRC et établir des relations avec les communautés et les partenaires.</b></p> <p>Responsable : Sous-direction du Carrousel et du patrimoine</p>	<p>La Sous-direction du Carrousel et du patrimoine révisera son processus de planification des tournées annuelles pour y inclure des possibilités à envisager :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer avec les divisions préalablement aux tournées pour connaître leurs priorités annuelles et leur intérêt pour des événements spéciaux ou d'autres occasions de promouvoir la GRC. (Mise en œuvre en janvier 2024)</li> <li>• Repérer proactivement dans les sources ouvertes des occurrences ou événements particuliers où les services du Carrousel pourraient être opportuns et promouvoir les spectacles sur les médias sociaux. (Mise en œuvre en février 2024)</li> <li>• La Sous-direction du Carrousel et du patrimoine investira dans le perfectionnement de ses employés pour renforcer ses capacités d'affecter des cavaliers à l'appui du gouvernement du Canada et du gouverneur général aux fins d'escorte et de visites d'État. (Mise en œuvre en mai 2024)</li> <li>• La Sous-direction du Carrousel et du patrimoine s'adressera aux Services de santé de la GRC pour établir un programme qui visera à tenir des séances de travail équestres ou de cavalerie destinées aux employés dans le cadre d'une thérapie pour blessures de stress opérationnel. (Mise en œuvre 2024)</li> </ul>	1er juillet 2024

# Réponse et plan d'action de la direction

<p><b>5. Renforcer la mesure du rendement des activités du Carrousel et de son efficacité à l'égard des priorités et des objectifs de l'organisation pour mieux appuyer la prise de décision interne.</b></p> <p>Responsable : Sous-direction du Carrousel et du patrimoine</p>	<p>La Sous-direction du Carrousel et du patrimoine élaborera une stratégie de mesure du rendement pour appuyer la prise de décision et évaluer le rendement du Carrousel quant à l'atteinte de ses objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueillir les détails marquants après le passage du Carrousel dans les communautés afin de mesurer l'incidence sur ces dernières et la GRC (sondages, médias locaux, commentaires des détachements et des divisions, etc.). (Mise en œuvre en janvier 2024)</li> <li>• Créer un code QR pour que les citoyens expriment leur opinion sur le passage du Carrousel dans leur collectivité (champ de commentaires). (Mise en œuvre en juin 2024)</li> <li>• Rédiger un rapport annuel à communiquer aux c. div. et à d'autres hauts dirigeants aux fins de commentaires sur l'efficacité, la réussite et les difficultés éprouvées durant la tournée. (Mise en œuvre en avril 2024)</li> </ul>	<p>1er juin 2024</p>
---	--	----------------------

## Échelle des réponses obtenues dans les entrevues

DESCRIPTION	POURCENTAGE
<b>Toutes</b>	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion de 100 % des personnes interviewées.
<b>La plupart</b>	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins 75 % mais moins de 100 % des personnes interviewées.
<b>Un grand nombre</b>	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins 51 % mais moins de 75 % des personnes interviewées.
<b>La moitié</b>	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion de 50 % des personnes interviewées.
<b>Plusieurs</b>	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins 25 % mais moins de 50 % des personnes interviewées.
<b>Quelques-uns</b>	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins deux personnes interviewées mais moins de 25 % des personnes interviewées.