



RAPPORT SUR LES VALEURS FONDAMENTALES DE LA GRC CE QUE NOUS AVONS ENTENDU

Valeurs fondamentales renouvelées de la GRC

Bureau de l'éthique professionnelle

Mai 2024

Table des matières

Reconnaissance des terres et des contributions des peuples autochtones	3
Avertissement	4
Résumé	4
Introduction et contexte	4
Histoire des valeurs fondamentales	4
Arguments en faveur d'un changement	5
Facteurs de changement.....	5
Affaires judiciaires.....	5
Attentes à l'égard de la police	5
Nouvelle technologie	6
Réconciliation.....	6
Évolution des valeurs fondamentales de la GRC	6
Méthode	7
Aperçu de la stratégie	7
Phase 1 : Mobilisation et consultation (février-mars 2021)	8
Phase 2 : Sondage (mars-avril 2021).....	8
Phase 3 : Exposés (mai-juillet 2021)	8
Phase 4 : Recommandations et énoncé des valeurs organisationnelles	10
Ce que nous avons entendu.....	10
Valeurs fondamentales actuelles.....	10
Honnêteté	11
Intégrité.....	11
Professionnalisme	11
Compassion	11
Responsabilisation	12
Respect.....	12
Lacunes dans les valeurs fondamentales actuelles	12
Inclusion, diversité, antiracisme et équité.....	12
Réconciliation.....	12
Collectivité	13
Humilité.....	13
Confiance	13

Leadership.....	14
Service.....	14
Résultats du sondage de la GRC.....	14
Constatations des exposés présentés aux participants de l'extérieur	14
Résumé des exposés	15
Exposés aux participants de la GRC	16
Exposés - participants de l'extérieur.....	25
Passer de la parole aux actes.....	33
Contexte de l'énoncé des valeurs organisationnelles	33
Nouvel instrument de la GRC.....	34
Points saillants de l'EVO.....	34
Conclusion.....	35

Reconnaissance des terres et des contributions des peuples autochtones

L'équipe de mise en œuvre des valeurs fondamentales renouvelées (VFR) tient à souligner que le lieu de rédaction et de révision du présent rapport se trouve sur le territoire traditionnel non cédé de la Nation algonquine, et à reconnaître la présence ininterrompue de membres des Premières Nations, d'Inuits et de Métis dans le cadre de ce travail.

L'équipe de mise en œuvre des VFR aimerait aussi remercier les bâtisseurs et les employés des Premières Nations, et des nations inuite et métisse de leurs contributions, notamment d'avoir proposé des moyens de se conformer à la Stratégie de réconciliation de la GRC et des messages clés à communiquer à l'interne et au public. L'équipe se réjouit à l'idée d'une collaboration future avec eux.

Avertissement

Les termes « valeurs fondamentales » et « valeurs fondamentales renouvelées » sont mentionnés tout au long du présent rapport. Le dernier fait référence au projet ayant pour but d'actualiser les valeurs fondamentales de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et d'élaborer l'énoncé des valeurs organisationnelles (EVO).

Résumé

Introduction et contexte

Le présent rapport vise à fournir un résumé des consultations menées en vue de recueillir de l'information sur le renouvellement des valeurs fondamentales de la GRC. Par la tenue, au printemps et à l'été 2021, de séances internes et externes, la GRC a entamé le processus d'examen de ses valeurs, qui ont pratiquement 25 ans. Le projet, qui comportait également la production d'un énoncé de valeurs organisationnelles, s'est poursuivi en 2022-2023 pour déterminer la meilleure façon de mettre en œuvre les valeurs renouvelées à l'échelle du pays.

Pilier clé servant à apporter les changements nécessaires pour faire de la GRC une organisation moderne, inclusive et soucieuse d'éthique, les valeurs fondamentales renouvelées doivent trouver écho aussi bien chez les employés que chez les collectivités servies. De plus, le processus est devenu un des projets « Notre culture » du plan stratégique de Vision 150.

Pour assurer la fonction de supervision, l'équipe de mise en œuvre des valeurs fondamentales renouvelées (VFR) a été constituée. La direction du projet a, quant à elle, été confiée à des représentants du Bureau de l'éthique professionnelle (BEP) de la GRC, à titre de centre de décision en la matière, et de la firme PricewaterhouseCoopers (PwC), à titre de conseiller.

Histoire des valeurs fondamentales

En 1990, le gouvernement du Canada s'est vu contraint de réduire ses déficits. La fonction publique en a ressenti les effets par les réductions budgétaires, la perte de ressources et la restructuration dans les divisions. L'adoption de nouvelles technologies s'est par ailleurs accompagnée de pressions qui ont provoqué la remise en question des pratiques organisationnelles et des modèles de prestation de services existants.

Pour faire face à cette situation, le gouvernement fédéral a constitué le [Groupe de travail Tait](#) qu'il a chargé d'étudier la possibilité de fusionner les valeurs traditionnelles et les valeurs renouvelées de la fonction publique de manière à relever les défis actuels. Le résultat final a été présenté sous la forme de [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#), applicable aux fonctionnaires fédéraux de tout le pays.

Après cette restructuration, les employés de la GRC en sont venus à se demander si les valeurs traditionnelles qui ont été les leurs depuis 1873 ne s'érodaient pas. En guise de réponse, le commissaire Philip Murray a lancé le processus de vision partagée en matière de leadership, une consultation menée à l'échelle de l'organisation dans le but d'examiner les valeurs des employés de tous les échelons. Les résultats, présentés en 1997, allaient servir à la rédaction de l'énoncé de la mission, de la vision et des valeurs de la GRC.

Arguments en faveur d'un changement

La GRC reçoit des directives de gestion et d'administration du gouvernement fédéral. À titre de service de police national, elle a été soumise à l'examen du public par le passé et elle continuera de l'être. Au fil des années, plusieurs rapports ont été produits sur l'environnement des lieux de travail à la GRC, dont un grand nombre comprenait des consultations auprès des employés ayant fait ressortir des problèmes à l'interne.

Nommée en 2018, la commissaire Brenda Lucki a reçu une lettre de mandat du ministre de la Sécurité publique où étaient mentionnés plusieurs engagements de moderniser et de réformer la culture de la GRC. Les valeurs fondamentales constituaient un élément important des changements qui allaient se produire.

Le renouvellement des valeurs fondamentales était motivé par les changements sociétaux et organisationnels ainsi que la nécessité d'assurer une certaine pertinence depuis la dernière mise à jour, il y a près de 25 ans. L'objectif visé était de créer un ensemble de valeurs renouvelées représentatives des collectivités diverses auxquelles la GRC offre ses services et qui expriment l'engagement de l'organisation à tisser, avec tous les Canadiens, des liens fondés sur la confiance et la reddition de comptes. L'exercice comprenait également un examen interne des relations et des indicateurs d'un milieu de travail sain et empreint de respect.

S'appuyant sur les mesures prévues dans le cadre de Vision 150 et au-delà, la GRC continue de progresser pour devenir une organisation moderne, saine et inclusive dans quatre domaines clés : renforcement de la prévention et de la résolution des cas de harcèlement, élimination des obstacles systémiques pour favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), amélioration de la formation et du perfectionnement en leadership, et amélioration de la gouvernance.

Facteurs de changement

Parmi les divers facteurs externes qui ont induit le changement figuraient les décisions découlant d'affaires judiciaires, les attentes changeantes du public à l'égard des services de police, l'accessibilité et l'utilisation accrue de la technologie de même que l'attention grandissante accordée aux initiatives de réconciliation.

Affaires judiciaires

- Des recours collectifs font état des torts qu'ont subis d'anciens et d'actuels employés de la GRC. Ces témoignages, ainsi que l'historique complexe des relations entre la GRC et certains groupes marginalisés ou opprimés, font partie des raisons pour lesquelles le public exige que la GRC reconnaisse ses erreurs du passé.

Attentes à l'égard de la police

- De nouveaux courants sociaux engendrent des pressions pour que la police tâche de mieux comprendre les besoins et volontés des collectivités et des groupes qu'elle sert.
- Devant cette tendance, la GRC accorde une priorité nouvelle à l'EDI. L'actualisation des valeurs fondamentales figure parmi les nombreuses initiatives qui témoignent de l'engagement de l'organisation envers l'EDI.

Nouvelle technologie

- Des nouveautés en technologie, comme l'introduction des caméras d'intervention et l'omniprésence des téléphones intelligents, ont créé de nouvelles occasions pour la police de gagner la confiance du public.
- Le mouvement *Black Lives Matter*, par exemple, a fait ressortir la nécessité du port de la caméra d'intervention à des fins de responsabilisation accrue.

Réconciliation

- Depuis 1873, la GRC entretient avec les communautés autochtones une relation chargée de défis.
- La GRC a exprimé publiquement sa volonté de renouveler les liens de confiance et de renforcer la communication et les relations avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis.
- Pour ce faire, elle doit assumer la responsabilité de son passé et se concentrer sur le présent pour apprendre comment interagir avec les collectivités autochtones de façon éclairée et façonner un avenir meilleur.

Évolution des valeurs fondamentales de la GRC

Avant		Après	
Honnêteté	Se comporter et agir sans chercher à tromper.	Agir avec intégrité	Nous nous conduisons de manière éthique avec honnêteté, dignité et honneur.
Intégrité	Agir conformément à nos autres valeurs fondamentales (respecter les normes déontologiques et sociales de la GRC).		
Professionalisme	Être conscient de notre rôle, de notre image, de nos compétences et de nos connaissances dans le cadre de notre engagement à fournir un service de qualité adapté aux besoins du client.	Servir avec excellence	Nous avons à cœur l'apprentissage continu et nous collaborons avec collègues, collectivités et partenaires afin de fournir et d'appuyer des services de police novateurs et professionnels.
Compassion	Faire preuve de sensibilité dans le choix de nos paroles et de nos actions.	Faire preuve de compassion	Nous prenons soin les uns des autres et des collectivités que nous servons en abordant chaque situation avec empathie et un réel désir d'aider.

Responsabilisation	Expliquer, à ceux qui nous ont donné des pouvoirs, ce que nous faisons et pourquoi. Il nous faut aussi expliquer comment nous le faisons et les moyens que nous prenons pour améliorer notre rendement ou nos résultats. Obligation de fournir de l'information à nos communautés d'intérêts concernant nos décisions, nos actions et nos résultats en fonction d'ententes et d'attentes claires et préétablies.	Assumer nos responsabilités	Nous faisons preuve de transparence relativement à nos décisions et à nos gestes, et nous assumons la responsabilité des résultats et des conséquences.
Respect	Faire preuve de considération, d'objectivité et d'impartialité envers les droits, les valeurs, les croyances et les biens de tous.	Faire preuve de respect	Nous traitons chaque personne avec équité. Nous valorisons et appuyons la réconciliation, la diversité et l'inclusion en tenant compte des droits démocratiques, de l'histoire et des expériences vécues d'autrui.

Méthode

Aperçu de la stratégie

Le projet d'actualisation des valeurs fondamentales s'est déroulé de février à août 2021 et a comporté quatre phases. La première phase consistait à examiner les renseignements disponibles, notamment les leçons tirées de l'exercice initial d'établissement des valeurs réalisé en 1997, les études récentes sur le professionnalisme et la confiance du public menées par l'Association canadienne des chefs de police (ACCP), ainsi que les études de cas effectuées et les tendances relevées au sein de la collectivité internationale de la sécurité publique. L'équipe de mise en œuvre des VFR a tenu compte de la portée des livrables attendus, a désigné les principaux intéressés à consulter tout au long du projet et a dressé un plan de projet où sont précisés les délais d'exécution prévus.

Au cours de la deuxième phase, le BEP a élaboré un sondage interne en collaboration avec le Centre de sondage de la GRC afin de connaître les opinions des employés. Le sondage bilingue était accessible pendant deux semaines en mars 2021 et a été diffusé à l'ensemble de l'effectif (soit environ 30 000 employés).

Lors de la troisième phase, PwC a présenté 30 exposés virtuels avec le soutien du BEP. Dix-huit exposés s'adressaient à des intervenants de la GRC et les 12 autres, à des groupes de l'extérieur.

À la quatrième phase, l'équipe de mise en œuvre des VFR a utilisé les données tirées du sondage et des consultations internes et externes pour formuler des options et des recommandations.

Phase 1 : Mobilisation et consultation (février-mars 2021)

Bien que les travaux officiels aient commencé après le recrutement de PwC en février 2021, l'analyste du BEP recherchait depuis 2020 de l'information sur le contexte des valeurs fondamentales.

L'information recueillie comprenait ce qui suit :

- Les leçons tirées de l'exercice initial d'établissement des valeurs réalisé dans les années 1990;
- Les études récentes sur le professionnalisme et la confiance du public menées par l'ACCP;
- Les études de cas effectuées et les tendances relevées au sein de la collectivité plus large et internationale de la sécurité publique.

Au lancement officiel du projet, l'équipe de PwC a fait des recherches supplémentaires pour savoir quelle forme donner aux valeurs fondamentales. Elle a recueilli des exemples de diverses organisations publiques et privées : Compagnie de la Baie d'Hudson, Canadian Broadcasting Corporation, service de police de Toronto et police de Nouvelle-Zélande.

En outre, le Conseil consultatif de gestion (CCG) a recommandé à la GRC d'élaborer, dans le cadre de ses efforts en vue d'accroître et de maintenir la confiance du public, un EVO concis et axé sur les comportements attendus des employés et qui incarnent au quotidien les valeurs de l'organisation, par lequel elle démontre son engagement à changer.

Phase 2 : Sondage (mars-avril 2021)

La deuxième phase consistait à mener un sondage auprès de tous les employés afin de recueillir leurs opinions sur les valeurs fondamentales actuelles, puis à en analyser les résultats. Le sondage a été élaboré par le BEP avec l'aide du Centre de sondage de la GRC avant le coup d'envoi officiel du projet. Les questions ont été rédigées en collaboration avec près de 100 intervenants internes de divers niveaux, divisions et secteurs de programme, et ont été soumises à plusieurs paliers d'approbation.

Étant donné que la consultation portait sur une priorité organisationnelle, il a fallu obtenir l'autorisation d'effectuer une recherche sur l'opinion publique, autorisation que la commissaire Lucki a accordé le 4 octobre 2020.

Le sondage a été rendu accessible à tous les employés le 15 mars 2021. Le taux de réponse avoisinait les 10 %, ce qui est jugé statistiquement appréciable. En général, les répondants représentaient toutes les catégories d'employés et toutes les divisions de la GRC. Les résultats ont servi à planifier la phase 3.

Des recherches supplémentaires ont été consacrées à comprendre en quoi devrait consister un énoncé des valeurs organisationnelles. L'équipe de mise en œuvre des VFR s'est inspirée de la structure et de la formulation utilisées par différentes organisations publiques et privées, et par la collectivité policière internationale dans sa documentation.

Phase 3 : Exposés (mai-juillet 2021)

L'équipe de mise en œuvre des VFR a présenté 30 exposés virtuels à des groupes de 2 à 30 participants. Chaque séance avait pour objectif de discuter des valeurs fondamentales actuelles, de recueillir des propositions sur la manière de les rendre inclusives, bien comprises et en phase avec les besoins des bâtisseurs de nations autochtones et autres parties intéressées, et d'en apprendre davantage sur l'engagement de la GRC à mettre les valeurs en pratique. Durant les séances destinées aux employés, l'accent a été mis sur les besoins et les volontés de ces derniers par rapport aux valeurs fondamentales.

Comme il s'agissait de la plus vaste consultation à être menée à ce jour, il a fallu employer des méthodes nouvelles pour assurer la participation de groupes diversifiés, notamment les peuples autochtones, les communautés noires et racisées, et les femmes. L'absence à la GRC d'une ressource centralisée qui se charge du processus a amené le BEP à se tourner vers les réseaux internes afin de trouver des participants. En ce qui concerne les consultations externes, la GRC a fait appel à ses groupes consultatifs et à deux comités consultatifs de l'ACCP (EDI, et éthique). Un agent de liaison des Services de police contractuels et autochtones a trouvé des occasions de s'entretenir avec des aînés et des gardiens du savoir. Par ailleurs, dans l'obligation de représenter les personnes handicapées et les membres de la communauté 2ELGBTQIA+, des organisations de défense de ces groupes de partout au pays ont été invitées à participer aux consultations.

Avant la tenue des exposés, l'équipe de mise en œuvre des VFR a fait parvenir aux participants une trousse de lectures préparatoires, qui renfermaient de l'information contextuelle, notamment sur l'importance des valeurs fondamentales, des renseignements généraux sur les valeurs fondamentales de la GRC, le programme de la séance et une copie des questions de discussion. La trousse a été modifiée pour répondre aux besoins des différents publics et adaptée légèrement aux groupes internes.

Les séances se sont déroulées dans Microsoft Teams en raison de la COVID-19 et ont vu la participation d'intéressés des quatre coins du pays. C'est PwC qui a dirigé les séances, animées en anglais, et du soutien a été fourni aux participants francophones. Deux analystes du BEP étaient présents pour prendre des notes et répondre aux questions précises, au besoin.

Les participants ont pu s'exprimer pendant les séances, après quoi ils ont reçu un courriel de suivi dans lequel ils étaient invités à faire part de tout autre commentaire.

Groupes de consultation internes	Groupes de consultation externes
• Employés 2ELGBTQIA+ • Employés noirs et racisés • Employés autochtones • Employées autochtones • Employées • Agents négociateurs (deux séances) • Comités consultatifs des employés et programmes de soutien, de leadership, de mentorat et de bien-être • Comités EDI • Comités consultatifs sur l'égalité des sexes et le harcèlement (toutes les divisions) • Comités des langues officielles • Comité consultatif des officiers • Groupe des sous-officiers brevetés • Conseil consultatif de gestion	• Aînés et gardiens du savoir autochtones • Groupes 2ELGBTQIA+ • Personnes noires et racisées • Personnes handicapées • Conseil consultatif des jeunes de la GRC • Comités EDI et d'éthique de l'ACCP • Comité consultatif national du commissaire sur les Autochtones • Comité consultatif du commissaire sur la diversité • Comité de gestion des contrats

Phase 4 : Recommandations et énoncé des valeurs organisationnelles

Le BEP a rédigé et communiqué un résumé et ses notes de chaque séance. PwC a également produit un document dans lequel étaient catégorisés les commentaires entendus tout au long des exposés. Cette information ainsi que les recherches et l'analyse des résultats du sondage ont été utilisées pour élaborer des recommandations sur les valeurs fondamentales renouvelées et l'énoncé des valeurs organisationnelles.

Deux options en vue de l'actualisation des valeurs fondamentales ont été définies :

1. Un renouvellement qui tient davantage compte des commentaires des intervenants :

Transformation des valeurs fondamentales qui s'inspire de nombreuses constatations ressortant du sondage et des exposés. Cette option ramène le nombre de valeurs de six à cinq, tout en conservant les éléments constitutifs des valeurs actuelles. Elle a également tenu compte du fait que les bâtisseurs de nations autochtones et les intervenants de la GRC et de l'extérieur s'entendent sur le principe selon lequel les valeurs ne sont que des mots tant qu'elles ne sont pas mises en pratique. La reformulation des valeurs fondamentales en de courts énoncés d'action permet de s'assurer que les comportements attendus sont clairement décrits.

2. Un rafraîchissement des valeurs actuelles dans le souci de les moderniser :

Formule qui se caractérise par des changements et des répercussions minimales. Cette option garde telles quelles les six valeurs actuelles, mais les présente sous forme d'énoncés d'action (par exemple, « Honnêteté » devient « Être honnête »). Elle visait à répondre aux commentaires sur l'importance de mettre les valeurs en pratique. Les définitions auraient aussi été modifiées en fonction des commentaires reçus.

Ces deux options ont été définies dans le but de montrer aux cadres supérieurs la gamme de possibilités envisagées pour leur permettre de prendre une décision éclairée relativement à la voie à suivre.

Pour en savoir plus sur le travail consacré à l'énoncé des valeurs organisationnelles, veuillez vous reporter à la partie « Transformation des mots en actions ».

Ce que nous avons entendu

Cette partie présente les principaux thèmes qui sont ressortis des consultations. Bon nombre de ces thèmes ont été évoqués autant par les employés que par les participants de l'extérieur. Dans le but d'accroître la confiance du public et la responsabilisation, nous exposons ici les réflexions, les sentiments et les opinions des participants à l'égard des valeurs fondamentales actuelles et de celles renouvelées.

Valeurs fondamentales actuelles

Les résultats du sondage et l'information recueillie des exposés présentés aux employés de la GRC et aux participants de l'extérieur montrent un soutien général aux valeurs actuelles, qui ont été considérées comme symbolisant les principes fondamentaux auxquels tout service de police doit adhérer.

Le problème vient du fait que tout le monde ne comprend pas de la même façon leur signification et leur rapport avec les attentes à l'égard des employés. Tant les groupes d'intervenants de la GRC que ceux de l'extérieur ont indiqué que les définitions des valeurs actuelles utilisaient un langage « codé » ou complexe, ce qui fait qu'il est difficile de les comprendre et d'en évaluer la mise en pratique. C'est pourquoi de nombreux participants de la GRC ont reconnu que le renouvellement des valeurs fondamentales était un changement nécessaire si l'on veut créer un milieu de travail moderne, inclusif et sain.

Servant de base aux recommandations, les sections qui suivent présentent les principales constatations pour chacune des valeurs actuelles (honnêteté, intégrité, professionnalisme, compassion, responsabilisation et respect).

Honnêteté

Requise et attendue des policiers, l'honnêteté n'était pas considérée comme une valeur fondamentale distincte. Il s'agit plutôt d'un concept qui devrait être intégré aux définitions d'autres valeurs, comme la transparence, le professionnalisme ou l'intégrité. Cette dernière revenait fréquemment et transparaît aussi dans la définition que d'autres programmes internes donnent à l'intégrité.

La redéfinition de l'honnêteté dans le cadre du renouvellement des valeurs fondamentales et la mise en place d'actions tangibles contribueraient à préciser les attentes à l'égard des employés et à pallier le manque de confiance ressenti par le public.

Intégrité

Dans l'ensemble, les personnes consultées étaient favorables à l'idée de conserver l'intégrité parmi les valeurs fondamentales, mais presque tous les participants trouvaient la définition actuelle problématique. On pourrait plutôt employer un langage simple et clair, en disant par exemple qu'elle consiste à « faire ce qu'il faut, même quand c'est difficile et que personne n'est là pour voir ». L'intégrité peut englober des concepts comme l'honnêteté, de forts principes moraux et la prestation de soutien et de services de manière équitable, transparente et rapide.

Professionnalisme

Les participants voyaient le professionnalisme comme un aspect crucial du travail policier. C'était particulièrement vrai pour les intervenants de la GRC qui souhaitaient renforcer la reconnaissance du travail policier à titre de profession. Le fait de garder le professionnalisme parmi les valeurs fondamentales souligne l'importance des divers éléments (compétences, études et expérience) qui permettent de fournir un excellent service. Il a été proposé, afin d'englober ces éléments, de redéfinir le professionnalisme en y intégrant les notions d'apprentissage continu et d'avant-gardisme.

Compassion

Les participants souhaitaient qu'on mette davantage l'accent sur la compassion fondée sur les connaissances, l'empathie et la compréhension. Ils ont de plus demandé à ce que soient donnés de meilleurs exemples à l'interne avant d'envisager un transfert efficace à l'externe.

La GRC doit connaître les raisons qui poussent le public, surtout les groupes marginalisés, à craindre un manque de compassion de la part des policiers et être prête à agir en conséquence. D'un autre côté, il doit y avoir une prise de conscience de l'épuisement par compassion, dont bon nombre d'employés peuvent souffrir à cause d'un manque de ressources (niveaux de dotation) et de blessures morales. Par

la sensibilisation, la formation, des mécanismes de soutien internes améliorés et la communication ouverte entre la police et la population, on pourrait remédier à ces problèmes.

Responsabilisation

La définition de la responsabilisation est trop longue, et sa signification, ambiguë. Pour la reformuler efficacement, il faudrait produire un énoncé concis, axé sur l'action et rédigé de manière à reconnaître le rapport de forces qui existe entre la police et le public. Cet énoncé doit aussi mettre l'accent sur la responsabilité personnelle des employés quant à leurs actions, et non seulement quant aux résultats qui en découlent.

Respect

Les participants aux séances de la GRC et de l'extérieur ont convenu qu'il fallait conserver le respect parmi les valeurs fondamentales, mais adapter sa définition aux attentes actuelles. Les participants de la GRC ont aussi reconnu la volonté du public d'être traité respectueusement et que chaque communauté pouvait avoir des attentes différentes quant à la signification du respect en fonction de sa culture, de son histoire et de ses besoins particuliers. Des membres de la collectivité ont offert de faire part de leur vécu à la GRC afin d'aider les employés à se perfectionner et à apprendre pour une meilleure prestation des services. Il en résulte des relations respectueuses.

Lacunes dans les valeurs fondamentales actuelles

Dans le sondage et les exposés, les participants ont été invités à relever les lacunes qu'ils percevaient dans les valeurs fondamentales actuelles de la GRC et à proposer de nouvelles valeurs pour les combler. Les thèmes les plus souvent abordés par les intervenants étaient l'inclusion, la diversité, l'antiracisme, l'équité, la réconciliation, la communauté, l'humilité, la confiance, le leadership, le service et le courage.

Inclusion, diversité, antiracisme et équité

Lors des exposés, le concept de la diversité a été élargi pour englober l'inclusion, la diversité, l'antiracisme et l'équité (IDAE). La discussion est ainsi allée au-delà du concept de l'EDI qui a présentement cours au sein de la GRC et de la fonction publique fédérale.

Les groupes de l'extérieur se sont dits déçus que les notions de l'IDAE ne soient pas mentionnées, ni directement ni indirectement. Les participants de la GRC ont aussi parlé d'ajouter les notions de l'IDAE aux valeurs fondamentales et de les assortir de mesures de formation et de sensibilisation à long terme, comme c'est le cas de nombreux objectifs de la Stratégie EDI récemment dévoilée. De telles mesures pourraient avoir comme résultat de transformer la GRC en une organisation ouverte à tous, qui rejette le racisme, l'homophobie, la misogynie et la discrimination, et qui embrasse réellement l'équité et la diversité.

Réconciliation

De nombreux participants ont soutenu que la réconciliation devrait faire partie des nouvelles valeurs fondamentales. Les peuples autochtones et leurs alliés trouvaient important de mentionner explicitement l'historique complexe et nuancé des relations entre la GRC et les peuples autochtones.

La GRC a exprimé publiquement sa volonté de renouveler les liens de confiance et de renforcer la communication avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis. Pour ce faire, elle doit assumer la responsabilité de son passé et apprendre comment interagir avec les communautés autochtones de façon éclairée.

Vu l'importance qui est actuellement accordée à la réconciliation au sein de la GRC par suite de l'adoption de plusieurs mesures stratégiques dans les divisions et à l'échelle nationale, il serait utile de mettre l'accent sur les comportements nécessaires pour rétablir les liens avec les communautés autochtones, par exemple le respect et la compassion.

Tout au long du projet de renouvellement, l'équipe des valeurs fondamentales a été encouragée à souligner autant que possible les contributions autochtones. En outre, il était jugé utile de mettre l'accent sur les comportements nécessaires pour rétablir les liens avec les collectivités autochtones, par exemple le respect et la compassion.

Collectivité

La GRC a changé depuis les années 1990. L'organisation qui existe aujourd'hui est différente de celle qui prendra forme demain. Bien que leur nature soit sujette au changement, les relations entre la GRC et les collectivités servies ne cesseront pas d'exister.

Il était important, lors des consultations, de discuter du rôle de la police dans la société moderne et, surtout, de la place de la GRC au sein des collectivités servies. Les participants de l'extérieur considéraient la GRC comme une partie importante et désirée de leurs communautés respectives, mais ont toutefois souligné l'absence de dialogue sur les besoins de ces communautés. Bon nombre d'entre eux voyaient le rôle des policiers comme celui de gardiens de la paix.

Humilité

Pendant les discussions avec les groupes internes et externes qui ont assisté aux exposés, le terme « humilité » a été mentionné comme moyen de renforcer les relations avec les communautés marginalisées. Les intervenants, surtout ceux de l'extérieur, se sont dits reconnaissants d'avoir un rôle à jouer dans l'actualisation des valeurs fondamentales et ont exprimé leur désir de continuer à participer aux conversations de ce genre. L'humilité représente un souci commun à de nombreux participants : celui de voir la GRC reconnaître qu'elle n'a pas toutes les réponses et demander l'aide de personnes qui sont prêtes à partager leurs connaissances et leurs expériences avec elle.

Ce concept, quoique solide, n'a été introduit que récemment au sein de l'organisation, avec le cours *Sensibilisation et humilité culturelles*. De plus, utiliser le mot « humilité » à lui seul pourrait avoir des connotations négatives aux yeux de certaines personnes, qu'elles peuvent faussement interpréter comme de « l'humiliation » plutôt que le fait d'« être humble »; ces connotations devraient être atténuées si on incluait l'humilité parmi les valeurs fondamentales. La notion d'humilité culturelle peut néanmoins être incorporée aux définitions de valeurs, telles que le respect et la compassion; l'humilité sur le plan personnel constitue le fondement même des valeurs renouvelées.

Confiance

Un service de police doit avoir la confiance du public pour être en mesure d'exercer ses fonctions efficacement, un principe qui se fonde sur la tradition des services de police modernes préconisée par Sir Robert Peel. Or, il existe des facteurs historiques et actuels qui font que certains Canadiens n'ont pas confiance en la GRC. Le plan Vision150 prévoit d'ailleurs plusieurs initiatives qui misent sur la responsabilisation et la modernisation comme moyens de rétablir la confiance à l'égard de l'organisation.

La confiance fait également défaut à l'interne, comme en témoignent des rapports externes et des recours collectifs, ainsi que les propos d'employés qui ont décrit des problèmes systémiques et leurs idées sur les façons de les résoudre.

Leadership

Bien que le leadership ait été proposé à titre de valeur, de nombreux participants de la GRC ont soutenu qu'il fallait plutôt le considérer comme une aptitude, une compétence ou un rôle. Ce qui ressort des commentaires recueillis grâce au sondage et aux exposés, c'est que les employés comptent sur leurs dirigeants pour donner l'exemple. Les nouvelles valeurs doivent être défendues par les cadres supérieurs, en particulier, mais aussi par les superviseurs et les gestionnaires à tous les échelons de l'organisation.

Service

Au fond, la GRC est une organisation de sécurité publique dont la vocation est d'assurer la sécurité des Canadiens. Comme l'a noté un participant de l'extérieur, « Un autre mot qui manque, à mon avis, est « service ». La GRC est un organisme d'application de la loi qui sert la population. Si les valeurs ne reflètent pas cet élément, il y manque quelque chose de très important ».

Vue sous l'angle du professionnalisme, la notion de « service » reconnaît l'altruisme qui est souvent exigé des employés, par exemple lorsqu'ils doivent s'éloigner de leur famille, travailler dans un lieu d'affectation isolé ou exercer des fonctions qui ont des répercussions sur leur bien-être physique et mental. Ce dernier point est fondé sur l'idée de sacrifice, notamment celui de membres décédés dans l'exercice de leurs fonctions.

Résultats du sondage de la GRC

- Une forte majorité de répondants ont dit que les valeurs fondamentales correspondaient à leurs valeurs personnelles et qu'elles guidaient leurs actions et leurs décisions.
- Moins de la moitié ont convenu que les valeurs actuelles favorisaient une saine culture de travail et avaient le sentiment de ne pas être soutenus par les politiques internes.
- Les répondants étaient d'avis que la responsabilisation était la valeur la moins souvent appliquée à l'échelle de la GRC, particulièrement lorsque des membres agissaient contrairement aux valeurs fondamentales.
- Les répondants ont considéré la compassion comme la valeur la moins souvent mise en pratique à l'extérieur.
- Le leadership, le caractère, l'équité et l'inclusion, et la confiance sont des valeurs très importantes.
- Les hauts dirigeants (commandement) sont tenus d'incarner les valeurs fondamentales.
- Les valeurs fondamentales actuelles devraient être redéfinies et mieux appliquées pour responsabiliser les employés.

Constatations des exposés présentés aux participants de l'extérieur

- La GRC est une entité précieuse et joue un rôle essentiel dans les communautés.
- Le professionnalisme est considéré comme une attente et une exigence inhérente du travail, ce qui diffère d'une valeur.
- Les valeurs fondamentales doivent être définies dans un langage simple.

- Nos communautés diversifiées souhaitent une présence policière adaptée à leurs besoins particuliers, à leur(s) culture(s) et à leurs antécédents individuels avec la GRC.
- La conscience qu'ont les collectivités des problèmes à la GRC affecte leur confiance envers la police.
- Valeurs promues : humilité culturelle, transparence, responsabilisation renforcée, communication ouverte, confiance.

Résumé des exposés

Après chaque exposé, le BEP et PwC ont fait un compte rendu des thèmes abordés et des commentaires reçus. Cette section présente un résumé de chaque séance. Les réponses ont été toutes recueillies durant les consultations menées en 2021 et sont donc le produit de l'époque.

<u>Thèmes abordés par les groupes internes</u>	<u>Thèmes communs</u>	<u>Thèmes abordés par les groupes externes</u>
• Valeurs fondamentales, symbole de la GRC	• Le statu quo ne fonctionne plus.	• La GRC est valorisée en tant que fournisseur de services et symbole du Canada.
• Les définitions des valeurs fondamentales doivent être modernisées et exploitables.	• La GRC est un acteur dans la collectivité.	• La confiance dans l'organisation policière est ébranlée mais non tout à fait rompue.
• Tous les dirigeants doivent incarner les valeurs fondamentales.	• Si la GRC s'occupe de ses problèmes internes, elle assurera un meilleur service aux collectivités.	• La GRC doit connaître l'histoire et les cultures de ses collectivités.
• Les valeurs fondamentales ne sont pas toujours mises en pratique et ne sont pas interprétées de la même manière par tous les employés.	• Volonté d'une responsabilisation accrue.	• Les communautés savent qu'il y a des problèmes au sein de la GRC, mais aussi qu'il existe plus de bonnes personnes que de mauvaises.
• Beaucoup d'employés ignoraient que les valeurs fondamentales s'appliquaient à leurs interactions avec leurs pairs.	• Il manque aux valeurs fondamentales l'équité, la diversité, l'antiracisme et la réconciliation.	• Les collectivités veulent aider la GRC à remplir son mandat afin qu'elle leur fournisse les services dont elles ont besoin.
• Nous devons mieux mettre en valeur les bons comportements.	• Les valeurs doivent être mieux appliquées.	

Tableau 1 - Thèmes abordés lors des consultations sur les valeurs fondamentales

Exposés aux participants de la GRC

Conseil consultatif de gestion

- Les valeurs fondamentales actuelles ont été jugées trop génériques (elles pourraient être adoptées par n'importe quelle organisation). La langue employée devrait davantage tenir compte du statut de la GRC en tant qu'organisation policière ainsi que des défis contemporains.
- Reconnaissance du fait que les problèmes de l'organisation sont visibles à l'extérieur et qu'ils ont une incidence sur la perception du public. Nécessité d'incarner les valeurs à l'interne afin de mieux les projeter à l'externe.
- Volonté d'examiner les sept enseignements des grands-pères et les huit principes de Peel (action policière fondée sur le consentement) pour s'en inspirer, et les pratiques en place dans d'autres services de police et organisations du secteur privé.
- Mise en pratique des valeurs fondamentales :
 - Les leaders doivent diriger la mise en pratique et l'affirmation des valeurs.
 - Rechercher des possibilités de miser sur les tribunes existantes (séances d'information opérationnelles) afin de rappeler aux employés comment ils sont perçus et ce qu'il est attendu d'eux.
 - Faire en sorte que l'énoncé des valeurs organisationnelles fournit une vision ambitieuse et tournée vers l'avenir – « ce à quoi nous aspirons ».

Comités divisionnaires sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI)

- Onze participants ont représenté les comités EDI divisionnaires. Ils ont mis l'accent sur la nécessité d'appliquer les valeurs fondamentales à l'intérieur de la GRC, car, selon eux, une hypothèse veut que ces dernières concernent uniquement les interactions à l'extérieur.
- **Points clés :**
 - L'intégrité doit être axée sur l'éthique et la moralité, et pourrait comprendre l'honnêteté dans sa définition. Les normes éthiques et sociales doivent être celles des Canadiens.
 - Une nouvelle définition de la compassion, de la responsabilisation et du respect élargie, qui englobe les groupes visés par l'équité, les communautés racisées, etc.
 - La compassion naît de la compréhension. Le manque de compassion à l'interne est l'un des principaux facteurs contribuant à la culture organisationnelle négative.
 - Valeurs envisageables : inclusion (« rassembler les gens »), humilité, altruisme (en tant que fonctionnaires, nous ne sommes pas là pour le pouvoir, ni pour « ce que j'y gagne »), souplesse, adaptabilité (« volonté d'écouter et d'apprendre », innovation).
 - Mise en œuvre :
 - Les définitions doivent tenir compte du mandat de la GRC et être adaptées aux réalités du travail policier de première ligne; cela dit, la mise en œuvre doit concerner toutes les catégories d'employés.
 - La GRC doit suivre l'exemple des Forces armées canadiennes et du ministère de la Défense, celui de centrer les valeurs et l'éthique sur la vie professionnelle par des discussions régulières, des évaluations annuelles, etc.
 - Les mécanismes de responsabilisation devraient être moins onéreux.
 - Recommandation : *Daring Leadership*, par Brené Brown.

- Exemples de personnes qui incarnent les valeurs fondamentales.

Comités divisionnaires sur l'égalité des genres et le harcèlement

- Sept participants de partout au pays ont représenté les comités consultatifs sur l'égalité des genres et le harcèlement.
- En général, les participants ont considéré que les valeurs fondamentales actuelles étaient suffisantes et qu'il fallait seulement les moderniser quelque peu afin qu'elles tiennent compte des tendances et des défis d'aujourd'hui; mais, au fil de la discussion, plusieurs autres valeurs ont été proposées en remplacement.
- Il a été question de responsabilisation, particulièrement de savoir si, dans le futur, les personnes qui n'adhèrent pas aux valeurs devront rendre des comptes.
- Les participants ont souligné la nécessité de rappeler aux membres réguliers leur obligation de répondre de leurs actes même en dehors du travail; de nombreux dossiers disciplinaires portent sur l'inconduite de membres réguliers qui n'étaient pas de service.
- Ils ont aussi eu l'impression générale que certains participants se sentaient mis en marge de la population, comme l'a dit un participant, « il y a des personnes qui ne se soucient pas de notre santé mentale ».

Employés 2ELGBTQIA+

La séance destinée aux employés 2ELGBTQIA+ a vu la participation de huit représentants des quatre coins du pays. Concordant avec ceux recueillis lors des séances précédentes, bon nombre de leurs commentaires portaient notamment sur l'utilisation problématique des normes sociales dans la définition de l'intégrité. Bien que, selon eux, les valeurs fondamentales doivent refléter les valeurs canadiennes, ils ont souligné que des membres de la GRC travaillent auprès d'organismes internationaux dans différents pays. Ils ont aussi mentionné la croissance que connaît actuellement la GRC, la qualifiant de « compromis en faveur de l'organisation que nous voulons », alors que nous nous éloignons des pratiques culturelles problématiques, malgré la résistance de personnes qui ne reconnaissent pas qu'un changement s'impose.

Le groupe est souvent revenu au sujet de la responsabilisation et a pris le temps d'en décortiquer la définition. La première partie de cette dernière est liée à la notion codifiée et axée sur l'extérieur, et pourrait être retirée. La seconde mérite d'être conservée mais doit être reformulée. Par exemple, elle ne précise pas qui doit rendre des comptes : la GRC ou la personne? - une ambiguïté pouvant avoir comme conséquence que des personnes ne soient jamais tenues responsables. Elle ne comprend pas non plus la dimension de la responsabilité envers soi-même.

Les participants ont aussi évoqué un problème de façons de comprendre préétablies. La formulation est rigide, ce qui porte à croire qu'aucune partie ne peut modifier une décision prise. Elle renforce le statu quo et ne laisse pas place à un dialogue qui envisagerait de modifier les attentes ou les besoins du public ou de la GRC. Dans ce contexte, la notion de transparence remplacerait convenablement la responsabilisation ou pourrait servir à en étoffer la définition.

Si le groupe a convenu que le professionnalisme pourrait ne plus être considéré comme une valeur, c'est parce que sa définition actuelle se rapporte à des attentes dépassées. Un participant a par ailleurs mentionné que le terme « être conscient » valait la peine d'être conservé, car, d'après lui, il signifie « volonté d'accomplir son travail avec rigueur », ce qui implique également de lier ce travail aux autres valeurs, comme la compassion.

La compétence culturelle a aussi été abordée, en ce sens qu'il est important de reconnaître la diversité des communautés où les membres sont affectés. Comme l'a dit un des participants : « Il doit y avoir une sorte de compétence culturelle pour qu'on sache à qui on a affaire. À Surrey, il y a la communauté asiatique. En Saskatchewan, il y a la communauté autochtone mais aussi philippine. Tout le monde ne sait pas que cette dernière parle le tagalog ».

Autres points importants :

- L'intégrité doit consister à agir conformément aux règles quand personne n'est là pour voir.
- Le respect doit illustrer les sept enseignements des grands-pères, c'est-à-dire être durable et imprégner les relations entre collègues, avec les communautés, etc. Il peut soit comprendre l'inclusion ou être remplacé par cette dernière.
- La compassion consiste à aider quelqu'un à un moment précis.
- Il n'est pas nécessaire de considérer la réconciliation comme une valeur, mais comme un moyen fondamental d'admettre nos erreurs et de dire que nous nous conduirons de manière éthique et acceptable à l'avenir.
- La Division Dépôt inculque bien les valeurs fondamentales aux recrues, mais une fois sur le terrain, certains membres réguliers semblent les oublier, ce qui transparaît dans leurs interactions avec les autres.
- Autres valeurs fondamentales : transparence, confiance ou être digne de confiance, adaptabilité (être à l'écoute des changements, les intégrer).
- Mise en oeuvre :
 - Il est vrai que les hauts dirigeants doivent incarner les valeurs fondamentales, il incombe toutefois à chaque employé de faire de même. Référence au leadership fondé sur le caractère comme ressource :
 - Les valeurs fondamentales doivent être prises en compte dans le recrutement, les promotions et la gestion du rendement; le formulaire 1004 peut être utilisé pour commenter la mise en pratique des valeurs.
 - Comment les fonctions de responsabilisation au sein de la GRC pourraient-elles être allégées?
 - Promotion de moyens informels permettant aux gens de dénoncer les comportements dont ils sont témoins (en privé).

Comité consultatif des employés

- Dix représentants de groupes consultatifs d'employés de sept divisions étaient présents. Dès le début, la plupart des participants ont exprimé des opinions fermes sur les valeurs fondamentales, qu'ils considéraient comme essentielles et immuables. Certains se sont inquiétés de l'ingénierie sociale, craignant qu'il ne s'agisse d'une tentative d'apaiser l'indignation du public lorsque ce dernier ne comprend pas tout à fait la situation. De l'avis de la majorité, les

valeurs fondamentales étaient la principale raison pour laquelle ils étaient entrés à la GRC, et qu'ils n'envisageaient pas de modifications.

- En tentant de déterminer d'où viennent les comportements problématiques, les participants se sont empressés d'évoquer le processus de recrutement comme en étant la source. Ils ont souhaité que la sélection soit davantage axée sur les personnes qui adhèrent déjà aux valeurs fondamentales, et ce, dès le début du processus. Même s'ils ne pensaient pas que les valeurs pourraient être enseignées aux cadets à la Division Dépôt, ils ont plus tard laissé entendre qu'ils avaient été exposés à ces valeurs non pas en les apprenant, mais en les voyant mises en pratique dans leurs premiers détachements par des membres réguliers plus anciens qu'eux.
- Le groupe a déclaré vouloir que la GRC fasse la promotion du bon travail accompli par ses membres réguliers, et surtout que la haute direction (le commandement) prenne leur défense, même quand ils sont critiqués par le public.

Employés autochtones

- Certains employés « baissent la garde » et ne s'engagent pas de la même manière à incarner les valeurs fondamentales au travail qu'à l'extérieur; il faut préciser les attentes à l'égard du comportement à adopter à la GRC.
- Prendre le temps d'encadrer de façon informelle les employés qui manifestent un comportement contraire aux valeurs fondamentales.
- Les valeurs fondamentales peuvent-elles être traitées comme une compétence pour laquelle on offre des affectations d'enrichissement dans certaines zones?
- Les valeurs fondamentales doivent être mesurables et intégrées dans d'autres systèmes de la GRC, mais il faut veiller à ce qu'elles ne se transforment pas en cases à cocher, au risque d'amoindrir leur importance.
- Affiches, rappels visuels des valeurs fondamentales.
- Lorsque des employés adoptent de manière évidente et flagrante un comportement irrespectueux des valeurs fondamentales, comportement qui plus est prouvé par des vidéos, la direction ne peut pas garder le silence. Suivre la procédure établie en demeurant conscient des effets sur l'image de la GRC. Le public nous demandera des comptes.
- Matériel de formation, stratégie pour surmonter la résistance des employés.

Comité sur l'équité, la diversité et l'inclusion et Comité consultatif national sur l'égalité des genres et le harcèlement

- Ce groupe se composait de membres du Comité national sur l'EDI et du Comité consultatif national sur l'égalité des genres et le harcèlement, ainsi que de représentants du Conseil national de la diversité et de l'inclusion. Les participants ont apporté un éclairage utile sur les valeurs fondamentales actuelles et ont suggéré d'autres valeurs nécessaires et la manière dont elles pourraient être mises en œuvre. La discussion a en grande partie porté sur le processus de promotion, qui a été abordé dans d'autres séances. Le groupe était particulièrement préoccupé par la promotion de membres réguliers qui n'adhèrent pas aux valeurs fondamentales, ce qui témoigne d'un manque continu de responsabilisation et laisse entrevoir des problèmes sur le plan du leadership.

- La compassion est perçue comme la valeur la plus humaine et importante à la fois au travail et à l'extérieur. Il a été mentionné qu'une plus grande compassion au travail aiderait à résoudre les problèmes de harcèlement et de discrimination. La compassion à l'extérieur est souvent vue et entendue, et elle est essentielle pour pouvoir aider les collectivités que nous servons. Il a également été souligné que même si on ne peut pas apprendre à une personne à ressentir de la compassion, on peut lui apprendre à en faire preuve.
- Les participants ont discuté des liens entre la responsabilisation et la compassion. Par exemple, faire preuve de compassion signifie qu'on se montre responsable et qu'on tend la main à une personne qui souffre d'un traumatisme. De ce fait, les gens doivent être tenus responsables de leur manque de compassion.

Groupes de soutien aux employés

- La séance destinée aux groupes de soutien aux employés a réuni six participants, représentant des secteurs de programme qui s'occupent principalement du moral, de la santé mentale et du soutien (Programme national de réintégration, Bien-être au travail, Programme de soutien par les pairs et Services aux membres).
- Les participants n'ont pas considéré le leadership comme une valeur. Ils ont mis en garde contre le fait que les employés subalternes ne se reconnaîtraient probablement pas dans cette valeur, ce qui pourrait nuire au moral déjà en berne. Au contraire, le leadership est un ensemble de compétences qui peuvent être enseignées, développées et entretenues tout au long d'une carrière. Ce qui est plus important concernant le leadership, c'est de montrer l'exemple : si la direction ne peut pas incarner les valeurs fondamentales, rien ne sert de les moderniser.
- La compassion est un élément essentiel pour ces participants, qui s'occupent de personnes se trouvant dans des situations différentes au sein de l'organisation (ou à proximité, comme les familles). La compassion et l'empathie vont de pair, l'empathie permettant de ressentir les émotions de la personne concernée et la compassion se traduisant par une volonté d'apporter son aide. Le groupe a également discuté des résultats du sondage, selon lesquels la compassion est la valeur la moins commune à l'interne, et a relevé plusieurs obstacles pouvant concerner toutes les catégories d'employés :
 - L'usure de la compassion, qui diffère de l'épuisement et provient du besoin d'être compatissant, peu importe à quel point on est frustré par une situation. Pour un policier de première ligne, il peut s'agir d'un appel répété à la même résidence. Dans le cas du personnel administratif, il peut s'agir de répondre toujours à la même question et aux mêmes besoins, sans que rien ne soit fait pour les résoudre. L'usure découle de l'obligation d'être constamment en action et peut se manifester sur une longue période ou au cours d'un quart de travail.
 - Le préjudice moral, qui peut survenir lorsque l'on est témoin de comportements contraires à ses valeurs et à ses croyances morales. Il peut se produire à l'intérieur de l'organisation ou pendant une intervention auprès du public.
- Les valeurs ne sont pas actuellement au premier plan de nos préoccupations. Le groupe a suggéré d'adapter un processus comme l'Analyse comparative entre les sexes plus pour aider les employés à s'assurer que les valeurs fondamentales sont intégrées dans la politique et la prise de décision.

- Les valeurs fondamentales renouvelées devraient être plus faciles à comprendre et plus accessibles dans leur présentation. En outre, il serait utile que les concepts soient clairement définis; on s'est demandé ce que signifiaient en 1997 les « normes éthiques et sociales de la GRC ».
- Professionnalisme : la définition actuelle est vague et suffisamment explicite pour laisser place à l'interprétation. Le professionnalisme comprend l'intégrité et l'honnêteté, et n'est pas synonyme de perfection : il s'agit d'« être soi-même ». Par ailleurs, le professionnalisme d'un policier peut être mesuré par le dépôt d'une plainte contre lui lorsqu'il n'agit pas de manière professionnelle. Il a été suggéré d'inclure l'excellence et l'intendance dans la définition du professionnalisme.

Réseau des femmes autochtones

Cette séance a vu la participation de huit personnes du nouveau Réseau des femmes autochtones, composé d'employées autochtones des quatre coins du pays, désireuses d'apporter des changements à la GRC. Toutes les participantes étaient des membres régulières, bien préparées à la discussion. Déterminé à changer les choses, ce groupe a apporté un éclairage remarquable sur les valeurs fondamentales de la GRC.

Le groupe a commencé par déclarer que les valeurs fondamentales actuelles étaient suffisantes, mais que les définitions posaient problème. Il a attiré l'attention sur l'intégrité, par exemple, qui met en évidence les problèmes au sein de la GRC, mais qui ne dit rien sur la personnalité d'une personne. Il a insisté sur la nécessité d'utiliser un langage simple pour formuler les valeurs fondamentales renouvelées afin qu'elles soient faciles à comprendre. Il a souligné que si on complique trop les choses, les valeurs fondamentales ne seront plus qu'un « tableau de plus sur le mur ». Il faut employer des termes concrets, et les valeurs doivent être pertinentes et applicables.

Le groupe a proposé l'humilité comme nouvelle valeur, la qualifiant de chose naturelle, qui émane de l'être humain et de l'absence d'orgueil et d'arrogance. Il a lié l'humilité à l'empathie et à la compassion, ainsi qu'au fait qu'un leader assume la responsabilité de ses actes et de ses erreurs. Une autre valeur proposée est le courage, qui peut être manifesté à l'interne comme à l'extérieur. À l'interne, avoir le courage de dénoncer des actes répréhensibles. À l'extérieur, avoir le courage d'exercer ses fonctions et de retourner sur le terrain après avoir été continuellement critiqué et dépeint de façon négative par les médias.

Lorsqu'il a été question d'exemples de collègues incarnant les valeurs fondamentales, la discussion s'est résumée à des traits de caractère : être authentique, humain, empathique, respectueux et essayer d'entrer en relation avec des personnes différentes. C'est le genre de personnes auxquelles on repense et avec lesquelles on aimerait travailler à nouveau. Le groupe a également souligné l'importance d'insister sur ce point à l'interne, car il est facile d'avoir « deux visages » (appliquer les valeurs en public et ne pas les respecter dans ses interactions avec ses collègues). Comme l'a dit une participante, « On ne peut pas avoir le cœur noir et porter la tunique rouge ».

Autres points clés de la séance :

- Intégrité - elle doit porter sur le caractère de la personne, régir le métier de policier.

- L'honnêteté est une valeur bien ancrée qui ne s'enseigne pas et ne se développe pas. Sa définition doit comporter le fait de s'exprimer honnêtement au sujet de notre organisation (rapport [Bastarache](#) et autres rapports) et pour l'organisation, de faire preuve d'ouverture.
- Célébrer la diversité, l'une des valeurs fondamentales des Nations Unies. Célébrer la diversité au sein de notre organisation, faire preuve de compassion et de compréhension, d'intégrité et de respect mutuel.
- Utiliser le terme de responsabilité plutôt que celui de responsabilisation. Les responsabilités sont toutes les tâches qu'on doit accomplir, tandis que la responsabilisation n'est que l'action finale.
- Les valeurs ne devraient pas se limiter à ce que nous montrons au public, mais transparaître dans notre conduite envers nos collègues au travail.
- Savoir qui sont nos formateurs et s'assurer qu'ils incarnent les valeurs.
- L'importance des liens communautaires et de la collaboration. Pour réussir, nous devons travailler ensemble, nous construire mutuellement et nous soutenir les uns les autres. « Ce n'est pas la GRC, mais la communauté qui me surveille. Des petites filles qui me regardent. Je veux montrer du mieux que je peux que je suis une bonne personne et que je fais du bon travail. Il s'agit de savoir comment la communauté réagit à mon égard ».
- Il n'y a pas de compassion sans empathie. L'empathie fait défaut à la GRC, alors qu'elle est nécessaire pour pouvoir comprendre les autres et leur point de vue. Nous avons besoin de personnes compréhensives, capables de soutenir nos membres et de veiller à ce qu'ils ne s'épuisent pas. Insister sur le fait que l'empathie ne rend pas faible et qu'elle fait partie des caractéristiques d'un bon leader capable d'établir de bonnes relations avec les autres.
- Le leadership devrait être inclus dans les valeurs.
- Le leadership englobe l'équité, l'inclusion, le courage et le travail d'équipe.
- Le leadership ou le leadership éthique en tant que valeur fondamentale, et non en termes de grade et d'effectif. La définition du leadership devrait inclure le fait qu'un bon leader fait preuve d'empathie.
- Faire preuve de respect mutuel, quel que soit le grade. Donner aux employés le sentiment qu'ils sont valorisés et qu'ils peuvent apporter leur contribution à l'organisation, non pas en fonction de leur classification, mais sur la base de leur passion et avec le soutien de gestionnaires qui les encouragent.
- Veiller à recruter des personnes qui incarnent déjà les valeurs fondamentales. Nous pouvons former des policiers, mais nous ne pouvons pas former des personnes.

Employés racisés

- La séance destinée aux employés noirs et issus de minorités visibles a vu la participation de six personnes représentant les principales catégories d'employés et dont la majorité était des membres réguliers. Les participants ont repris de nombreux thèmes abordés aux séances précédentes, tels que les « normes sociales » dans la définition de l'intégrité, réitérant les comportements problématiques au sein de l'organisation.
- Les participants ont mentionné qu'il fallait mettre l'accent sur la responsabilité individuelle, qu'être responsable de ses actes était tout aussi nécessaire qu'être en mesure d'expliquer ce

que l'on a fait. Il arrive souvent que la responsabilisation passe des individus à l'organisation - une entité qui n'existe pas vraiment.

- Il y a aussi la signification des valeurs fondamentales dans une organisation paramilitaire. Comme l'a souligné un participant, il peut y avoir des conflits entre les valeurs. « On ne peut pas être honnête si l'on fait preuve de professionnalisme », car le manque de transparence qui existe dans les politiques actuelles signifie souvent que l'information n'est pas divulguée, que ce soit pour des raisons juridiques légitimes ou par crainte d'être transparent.

Comité consultatif des officiers

- Les représentants du Comité consultatif des officiers ont fermement défendu les valeurs fondamentales actuelles, estimant qu'il s'agit de valeurs que toute organisation devrait s'efforcer d'adopter. Ils ont souhaité une plus grande cohérence dans la manière dont les valeurs fondamentales sont comprises et ont plaidé en faveur d'une plus grande responsabilisation des personnes qui se comportent de manière contraire à l'éthique.
- Les participants ont également décortiqué leur compréhension du professionnalisme, en soulignant qu'il doit rester dans l'ensemble des valeurs. De nombreux points ont fait écho au point de vue exprimé lors de la séance destinée au Groupe des sous-officiers brevetés, à savoir que le professionnalisme joue un rôle clé par rapport aux autres valeurs. Comme l'a fait remarquer un participant, « le professionnalisme passe parfois au second plan lorsque nous sommes amenés à prendre des décisions difficiles, conduisant les gens à faire des choses qu'ils n'auraient normalement pas faites ».
- En outre, les membres du comité ont estimé que le professionnalisme était un élément qui rendait la GRC unique par rapport à d'autres organisations, et que les traditions paramilitaires restaient importantes. « La suppression du professionnalisme ferait de nous des gens comme les autres, et ce n'est pas ce que veulent les Canadiens. » Les participants ont également déclaré que le professionnalisme permettait aux autres de reconnaître que la GRC mérite le respect.

Comité des langues officielles

- Ont participé à cette consultation des employés travaillant dans le secteur des langues officielles aux niveaux divisionnaire et national.
- En général, les participants ont convenu que les valeurs fondamentales devaient être mises à jour et que le professionnalisme pouvait ne plus être considéré comme une valeur. Beaucoup ont fait valoir qu'il fallait recentrer les valeurs fondamentales au sein de l'organisation et adopter une approche uniforme pour toutes les catégories d'employés. Tout en admettant l'importance de recruter les bonnes personnes qui adhèrent déjà aux valeurs fondamentales, les participants ont souligné la nécessité d'aller plus loin pour rapprocher les employés existants des valeurs fondamentales. Les membres réguliers en particulier avaient besoin d'un rappel : ils sont tenus de respecter les valeurs même en dehors de leurs heures de travail.

Syndicats, agents négociateurs

- Première séance :
 - Les participants ont proposé de repartir de zéro en révisant entièrement les valeurs fondamentales ou d'ajouter la démocratie, l'inclusion et l'intendance à la liste des

valeurs fondamentales possibles. La démocratie en tant que valeur mise en pratique à l'interne, garantissant que tous les employés peuvent s'exprimer sans crainte de représailles. Outiller les employés et leur donner la capacité et l'autorité de prendre des décisions.

- Abolir les silos à l'intérieur de la GRC, ajouter l'inclusion comme valeur pour favoriser la collaboration et l'écoute de différents points de vue.
- L'intendance consiste à exploiter nos ressources avec respect et à ne pas surcharger nos employés. Assurer une gouvernance responsable et les ressources financières nécessaires au fonctionnement de notre organisation.
- Des employés ont subi beaucoup de blessures et de traumatismes dans le passé, et la combinaison de traitement et l'absence de résolution créent pour eux des déclencheurs au sein même des valeurs fondamentales.
- Les employés doivent être soutenus et encouragés à mettre fin à l'intolérance, au harcèlement et à l'intimidation.
- La GRC devrait communiquer davantage à l'externe et dans les médias sociaux. Le groupe a notamment suggéré que les dirigeants discutent des valeurs fondamentales dans des balados. Les dirigeants ne devraient pas craindre le débat ni craindre d'aborder des sujets difficiles.
- Deuxième séance :
 - L'intégrité doit être reformulée afin d'illustrer des normes élevées qui ne renforcent pas le « code du silence » au sein de l'organisation.
 - La définition actuelle présente l'honnêteté comme faculté réactive, et pour la reformuler, il faudrait l'envisager sous un angle proactif, comme le fait de donner volontairement de l'information.
 - Certains participants étaient d'accord avec les idées exprimées lors des séances précédentes : le professionnalisme est à l'origine des autres valeurs fondamentales, tandis que d'autres n'étaient pas d'accord sur ce point. Bien que le professionnalisme imprègne la majorité des interactions de la GRC, il est certainement possible de se comporter de manière professionnelle en incarnant d'autres valeurs, telles que la compassion.
 - Renforcement positif par la mise en valeur des bons comportements et des résultats obtenus. Les éloges peuvent constituer une source de motivation externe, surtout lorsqu'ils émanent de la hiérarchie.
 - Utiliser les valeurs fondamentales pour définir les attentes, que les syndicats et leurs délégués pourraient aider à contrôler.

Groupe des sous-officiers brevetés

- La vision actuelle du professionnalisme laisse entendre que nous adoptons une approche différente pour recadrer le professionnalisme au sein des valeurs fondamentales renouvelées. Si le fait de placer le professionnalisme à la base des valeurs permet de répondre aux préoccupations exprimées durant la consultation, une autre option consisterait à le situer dans le cadre des attentes éthiques de la vocation.
- Les sous-officiers brevetés se sont également positionnés comme intervenants clés désireux de diffuser les nouvelles valeurs fondamentales lorsqu'elles seront mises en œuvre.

- Remarque - Les sous-officiers brevetés approuvent également la prestation de séances sur la déontologie dans les programmes de formation en leadership de la GRC.

Comités sur le mieux-être

- Tout comme les agents négociateurs, ce groupe a mentionné une culture de travail dont le changement est lent et où les valeurs fondamentales ne sont pas incarnées de manière régulière. Il a décrit le fait que les victimes n'ont pas la possibilité de tourner la page et que, malgré l'indemnisation financière qu'elles reçoivent, elles n'ont pas la possibilité de guérir complètement parce que la situation qu'elles ont endurée perdure. Souvent, les auteurs semblent avoir échappé à l'obligation de rendre des comptes et travaillent toujours à la GRC. Le manque de responsabilisation et l'absence de leadership tangible sont quelques-unes des sources de préjudice moral au sein de la GRC.
- Les participants ont également décrit une « dégradation de la résilience » ou l'usure mentale due au travail policier. Comme l'a dit un participant, « c'est dû au travail dans les services généraux, à la nécessité de trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (partenaire qui travaille lui aussi par quarts et enfants). L'incapacité de concilier ces obligations peut avoir une incidence sur la résilience. Cela peut être aussi simple que de voir un seul cadavre en 25 ans de service ». Un autre a décrit la rigidité des politiques et des procédures qui se répercute sur la santé mentale. Parmi les solutions proposées pour restaurer la résilience, figurent la sensibilisation des cadets à la Division Dépôt et la formation de suivi tout au long de leur carrière, ainsi que l'adoption d'une culture d'ouverture où la santé mentale est une priorité.

Exposés - participants de l'extérieur

Comité consultatif du commissaire sur la diversité

- Langue des valeurs fondamentales : Éviter le jargon ou les mots qui sous-entendent l'altérité et la criminalité. Le terme « communauté d'intérêts » peut désigner aussi bien le groupe avec lequel on collabore qu'un groupe sur lequel pèsent des soupçons. L'expression « normes éthiques de la GRC » est problématique. La « prise en compte des droits » laisse entendre qu'il y a un contrôle, c'est-à-dire que les droits de toutes les personnes ne sont pas automatiques. La notion d'« objectivité et d'impartialité » dans la définition du respect pose problème, car de nombreux événements récents ont montré que les gens ne peuvent fondamentalement pas être objectifs et impartiaux s'ils n'ont pas fait un travail d'introspection et de dépassement de leurs propres préjugés.
- La transparence dans la responsabilisation : En ce qui concerne les actions ou les décisions prises par la police, « il existe des règles qui ne sont pas évidentes pour le public ». Les participants reconnaissent qu'il n'est pas possible de tout divulguer, mais qu'il faut faire davantage d'efforts. Cela crée de l'incompréhension et de la méfiance, surtout en cas de comportements inappropriés.
- Image et perception : Les participants ont déclaré que la GRC semble plus intéressée par la projection d'une image d'organisation puissante et irréprochable, sans tenir compte de la manière dont le public perçoit ce qu'elle dit et ce qu'elle fait. D'autres services de police font de même. Par exemple, si des policiers sont appelés à faire barrage entre deux groupes de manifestants, à quel côté font-ils face? À quel côté tournent-ils le dos? Le groupe auquel ils font

face est perçu comme celui suscitant des préoccupations, même si ses membres se conduisent en toute légalité.

- Les employés de tous grades et de tous niveaux doivent procéder à une autoréflexion sur leurs croyances, leurs préjugés et leurs suppositions. Comment vos valeurs reflètent-elles celles de l'organisation? Comment se comparent-elles aux valeurs des communautés servies, en particulier les Autochtones, les Métis et les Inuits?
- Sécurité culturelle et humilité culturelle : Le centre d'attention se déplace; on se préoccupe moins de soi que de la sécurité de ses clients dans le respect de leur culture et de leur histoire.
- La culture de la GRC transparaît dans les interactions de ses employés avec le public. La GRC doit s'occuper de ses propres problèmes, écouter les doléances de ses propres membres, afin de leur donner les moyens d'agir.

Comité consultatif national du commissaire sur les Autochtones

- La principale raison pour laquelle les membres de la GRC peinent à respecter les valeurs fondamentales tient à leurs conditions de travail. Au Nunavut, par exemple, il y a le manque de ressources, le fait d'être sur appel 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, l'impossibilité de se reposer suffisamment et de s'absenter du travail.
- La compassion est la première valeur fondamentale à souffrir lorsqu'un membre régulier est fatigué. C'est également dans la compassion que la réconciliation peut trouver sa place par la compréhension de l'histoire de la communauté et de ses habitants.
- Intégrité - la formulation de la définition doit préciser ce que signifie « agir conformément aux autres valeurs fondamentales » afin d'éviter toute interprétation subjective.
- Le professionnalisme est compromis dès qu'une communauté entend parler d'un membre régulier qui ne s'est pas conduit de manière professionnelle. Une forme idéale de professionnalisme pourrait être celle où un membre régulier connaît sa place au sein de la communauté, interagit avec elle, mais reste dans les limites professionnelles de son rôle. Il est arrivé qu'un policier devienne trop proche d'une communauté qu'il a compromis sa capacité à assurer des services efficaces.
- La définition de la responsabilisation est trop longue. Il serait préférable de réfléchir à ce dont une personne est responsable.
- Du point de vue des Autochtones, l'honnêteté consiste à parler avec son cœur et à dire la vérité.
- Il y a souvent un manque de respect de la part des membres réguliers, en particulier en ce qui concerne la culture, les interactions avec les aînés et les droits issus des traités. Des membres réguliers refusent d'interagir avec la communauté.
- Humilité culturelle - l'humilité est enseignée dans la culture autochtone. Les communautés sont prêtes à enseigner leur culture et leurs protocoles. Les membres réguliers ont le droit d'avouer qu'ils ignorent quelque chose.
 - « Ça me fait du bien de voir un policier offrir du tabac à une personne âgée. Cela signifie qu'il comprend les protocoles et les respecte. Montrez-nous ce que vous savez par vos actions. Restez avec nous devant le bol de purification, ne vous éloignez pas ».

Comité de gestion des contrats

- La séance destinée au Comité de gestion des contrats a réuni plusieurs participants actifs de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest. Il y avait, parmi eux,

d'anciens membres de la GRC. Les participants ont eu l'avantage de donner un aperçu des réalités de la GRC avant que ne soient codifiées les valeurs fondamentales et de l'évolution des interactions avec la communauté à mesure que la nature du travail a changé.

- Les participants se sont eux aussi penchés sur les définitions des valeurs fondamentales, dans la perspective d'une formulation accessible, suffisamment souple et adaptée aux besoins et au contexte de leurs communautés respectives. Quelques points retenus :
 - La formulation « les normes de la GRC » ne plaît pas, car elle donne l'impression que la police et la communauté sont séparées et ne partagent pas les mêmes valeurs.
 - Le professionnalisme va de soi, ce n'est pas une valeur; et les anciens employés de la GRC estiment qu'il les rendait fiers de leur travail.
 - La responsabilisation passe par le dialogue, la transparence et la volonté d'être vulnérable face aux lacunes. Si la GRC n'est pas en mesure de répondre à une attente en raison des ressources, les répondants veulent le savoir plutôt que d'être confrontés à une attitude défensive.
 - La compassion naît de l'empathie; les policiers doivent être conscients des préjugés pouvant influencer le traitement réservé aux personnes vulnérables quand elles sont dans le besoin.
- Les membres de la GRC souhaitent mieux connaître leur communauté, qu'elle se trouve dans une municipalité ou une région autochtone, son histoire et les événements qui l'ont marquée, (régions autochtones ayant subi les effets du colonialisme).
- Les participants souhaitent que la GRC joue un rôle plus important au sein de la société, en favorisant des interactions positives qui contrebalancent les impressions potentiellement négatives émanant de l'application de la loi.
- Cela pourrait contribuer aux actes symboliques qui pourraient être nécessaires au rétablissement de la confiance dans la GRC. En outre, d'après la conversation, il semble que l'on a besoin en permanence de personnes pour remplir des fonctions de leadership et de mentorat, un besoin comblé jusqu'à présent par des employés de la GRC, et l'on espère que cette tradition puisse perdurer.

Aîné des Premières Nations

- Le professionnalisme englobe les autres valeurs fondamentales. Un vrai professionnel reste calme, n'aggrave pas une situation, communique clairement et se comporte de manière honnête, authentique et ouverte.
- Il faut joindre les actes aux paroles, et les policiers doivent être conscients de leurs intentions et de leurs préjugés.
- Il est nécessaire de tisser des liens avec la communauté afin de comprendre pourquoi il peut y avoir une période difficile dans l'histoire que partagent une communauté autochtone et la police. « La confiance et le respect font la différence entre les amis et les connaissances. »
- Il faut que la GRC et l'ensemble de la collectivité policière sachent comment remédier aux représentations négatives de la police et soient conscients de l'image qu'ils peuvent donner au public (voitures de patrouille, équipement intimidant tel que le matériel anti-émeute).
- La confiance mutuelle est un concept qu'il a mis en avant. La confiance d'une communauté dans la police peut être compromise par ses interactions avec cette dernière et par ce qu'elle entend sur les interactions de la police avec d'autres personnes. Il s'inquiète du fait que la GRC a tenu

pour acquiesce la confiance du public, et c'est pourquoi de nombreuses personnes ne lui font pas entièrement confiance. Mais la confiance peut être rétablie.

- Les dangers d'une attitude « nous contre eux » dans la culture policière. La police ne peut pas se sentir ou agir comme une personne supérieure aux citoyens si elle veut gagner leur confiance, et elle doit veiller à ce que tous les membres de la communauté soient traités avec respect, indépendamment de leur culture, de leur identité ou de leur statut social. Considérer le public ou les communautés comme des virus ou des déchets conduit à l'aliénation et à la violence. Cette attitude empêche également de rendre des comptes si les policiers sont plus enclins à protéger leurs pairs en dissimulant des fautes et des actes répréhensibles.
- L'importance d'être une personne honorable et, ce faisant, de posséder les six valeurs fondamentales. L'honneur en tant que valeur n'a été abordé dans aucun des autres exposés à ce jour.
- Il serait peut-être préférable de remplacer le terme « honneur », par celui de « caractère », car l'honneur, dans un contexte policier ou paramilitaire, peut être problématique.
- Respecter les vœux que nous prononçons. S'engager à respecter les valeurs fondamentales.

Aînée inuite

- L'aînée a souligné la nécessité pour les membres réguliers de la GRC, en particulier les jeunes ou inexpérimentés, d'être conscients de la façon dont ils sont perçus. Ils ont tendance à se montrer forts dans leurs interactions et doivent faire preuve de douceur et de patience. Elle souhaite qu'il y ait une meilleure compréhension de l'identité inuite; elle sait souvent si les policiers ont de l'expérience du travail dans une réserve, car ils tendent à apporter avec eux des préjugés qui influencent leurs interactions avec les Inuits.
- La société inuite a changé tout en gardant un équilibre entre le nouveau et l'ancien monde. Les anciennes générations, qui ont grandi dans des igloos, ont su allier les deux, tandis que les nouvelles générations sont devenues plus individualistes. Les plus jeunes sont angoissés et se tournent vers l'alcool, ce qui leur cause souvent plus de problèmes.
- Ces facteurs ont contribué à une baisse de confiance dans la GRC et d'autres institutions gouvernementales du Nord. La fondation d'une communauté sur la compassion, la communication ouverte et la compréhension est un moyen d'aller de l'avant. La GRC a un rôle à jouer : « Les policiers sont là pour nous protéger. Ils ont le courage d'aller là où les autres ne vont pas ». Elle ajoute qu'elle a entendu parler de petites communautés, comme Resolute Bay, qui entretiennent de bonnes relations avec la GRC. Elle souhaite également que la GRC mette en place des comités consultatifs qui l'aideraient à mieux connaître la culture et qui lui fourniraient certains des conseils que les gendarmes spéciaux avaient l'habitude de donner.

Gardien du savoir métis

- Le gardien du savoir métis a reconnu l'émotion qui peut surgir lorsque les gens assument le passé et admettent que nous ne vivons pas dans un pays progressiste comme nous aimons à le penser. Il s'est demandé comment la GRC allait former son personnel sur la diversité et la reconnaissance du passé tout en s'engageant à ne pas répéter les mêmes erreurs. La croissance signifie qu'on acquiert plus de sagesse.
- Pour établir de meilleures relations avec les communautés autochtones, il faut savoir que certains termes sont inappropriés. Par exemple, il ne s'agit pas de parties prenantes, ni d'un

groupe visé par l'équité (comme le laisse entendre l'acronyme PANDC). Les communautés autochtones sont détentrices d'avis et de droits dans la Constitution canadienne, ce qui, en combinaison avec les liens historiques uniques qui les lient à la GRC, justifie une attention particulière.

Comité sur l'éthique de l'Association canadienne des chefs de police

- On a cité l'exemple de la GRC qui se préoccupe de l'effet que produit une arrestation pour terrorisme sur une communauté plus large. Les interactions se sont concentrées sur les comportements de l'individu arrêté et non sur ses origines ou celles de la communauté au sens large.
- La culture policière est un obstacle à l'éthique et aux valeurs fondamentales. En plus de comprendre comment elle limite le comportement éthique, il faut la rendre plus inclusive en tenant compte de l'EDI dans la planification.
- Il est important de comprendre quand un bon employé « passe une mauvaise journée » et quand il s'agit d'un employé qui présente un problème systémique.
- La police doit être un bâtisseur de communauté et s'engager dans des initiatives de concertation avec les communautés pour favoriser la confiance et l'adhésion et pour découvrir de nouvelles perspectives.
- La police devrait tendre la main aux communautés touchées par des événements tragiques survenus ailleurs (par exemple, la police de Gatineau a contacté les mosquées locales après l'attentat de la mosquée de Québec pour leur proposer du soutien à titre préventif.)

Comité sur l'équité, la diversité et l'inclusion de l'Association canadienne des chefs de police

- La définition du professionnalisme devrait comporter un aspect « éthique » et de réconciliation consciente. Dans cette optique, le service de police et ses employés prennent en considération l'héritage de la GRC dans la communauté et demandent à cette dernière comment ELLE souhaite être servie (maintien de l'ordre fondé sur le consentement dans une perspective de réconciliation).
- Les valeurs fondamentales actuelles se concentrent sur les normes existantes de la GRC, qui, d'une certaine manière, renforcent les éléments problématiques auxquels nous nous attaquons. Il est particulièrement fait référence à la définition de l'intégrité.
- Choix des mots et des verbes : nous devrions veiller à utiliser des verbes d'action qui encouragent une compréhension approfondie. Nous devrions également disposer d'une définition large, démontrable et adaptable aux besoins des différentes communautés que nous servons.
- La compassion nécessite de l'empathie, mais l'empathie seule ne permet pas de mener une action policière efficace. Cela renforce les arguments que nous voulons faire valoir sur ce sujet.
- Il y a un lien à l'humilité culturelle dans la discussion « intention et incidence ». Quelle est l'intention de nos valeurs fondamentales, quelle est leur incidence sur nos communautés et sur notre désir d'un lieu de travail respectueux?

Groupe de consultation 2ELGBTQIA+

- Nécessité d'une valeur qui fait ressortir l'importance d'agir auprès des communautés racisées ou marginalisées afin d'établir des relations de confiance avec elles. La langue employée devrait faire prendre conscience du fait que nous vivons dans une société au passé colonial et anti-noir.
- De nombreux membres de la communauté 2ELGBTQIA+ craignent et évitent la police. Les personnes transgenres et non binaires ont déjà fait l'objet d'actes répréhensibles (ne sont pas désignées par leur genre au moment de leur arrestation, dans le système carcéral, etc.). La police n'est pas suffisamment sensibilisée à ces questions. Pour y remédier, il conviendrait notamment de rendre obligatoire une formation sur les compétences en matière de genre.
- La GRC devrait prêter une oreille attentive aux nombreux leaders et membres de la communauté qui, forts de leur expérience vécue, sont prêts à partager leurs idées.
- Aux yeux du public, la GRC ne fait rien pour relever les défis auxquels elle est confrontée. Il est difficile, pour ceux qui essaient de contribuer à améliorer les choses, de ne pas être en mesure de voir ce qui se passe.
- La représentation est très importante et constitue un excellent moyen de montrer son soutien (une GRC à l'image de la communauté qu'elle sert). Défense des intérêts par la représentation.

Personnes handicapées

- Utilisation de la langue dans les définitions : les participants ont trouvé que la formulation des valeurs fondamentales actuelles était bureaucratique et trop formelle. Ils ont également constaté qu'elle déshumanisait le public. Ils ont cité le document sur les valeurs fondamentales de la police néo-zélandaise comme modèle de pratique exemplaire pour son engagement et sa façon d'aborder les relations avec les Maoris.
- Un autre thème récurrent est la nécessité pour la GRC d'être représentative des communautés qu'elle sert et d'écouter ce qu'elles attendent d'elle. Les participants ont cherché des statistiques sur le nombre de personnes handicapées au sein de la GRC. En outre, les représentants de la communauté sourde ont indiqué qu'il y avait un manque constant d'accès équitable aux services de police.
- Il est important de faire preuve d'humilité culturelle et de tenir compte du handicap. De nombreuses personnes autistes, par exemple, sont incapables d'établir un contact visuel et cela ne doit pas être considéré comme quelque chose d'impoli.
- Plus précisément, les participants ont déclaré qu'ils ne voulaient pas être surveillés, en se voyant imposer et infliger un déséquilibre de pouvoir. Ce qu'ils veulent, c'est le maintien de la paix et la justice réparatrice, et ils préféreraient qu'un autre organisme réponde aux appels mettant en cause la santé mentale. « Nous en avons assez d'être des victimes ».
- La mise en œuvre des valeurs fondamentales : même un ensemble de valeurs bien définies et accessibles ne signifiera rien s'il n'est pas appliqué par le personnel de première ligne dans ses interactions avec la communauté. Les participants ont souhaité que les agents qui ne respectent pas les valeurs fondamentales et qui sont connus pour leur comportement problématique au sein de la communauté soient tenus de rendre des comptes. L'inaction perçue conduit à l'érosion continue de la confiance.
- Compte tenu des besoins uniques de ce groupe diversifié, les participants ont réclamé l'accessibilité, la sensibilisation et la formation pour que la GRC soit prête à fournir des services

aux personnes souffrant de handicaps visibles et invisibles. Ils veulent établir un partenariat, aider à sensibiliser les employés de la GRC à leurs besoins et aux réalités de leur communauté, mais se sont dits frustrés du fait que les consultations antérieures n'ont jamais été suivies de mesures concrètes. Ils étaient également cyniques quant à l'éventualité d'un changement.

Groupes de mentorat et de leadership

- Le leadership et le mentorat ont tous deux été abordés. Le leadership devrait être inclus, soit en tant que valeur ou composante des valeurs, car il peut être une solution à un grand nombre de nos problèmes, dont beaucoup découlent d'une supervision et d'un leadership médiocres. Le groupe a également souligné l'importance que les dirigeants incarnent les valeurs fondamentales, tant sur le plan personnel que professionnel, car c'est le meilleur moyen de faire adopter les comportements voulus. Comme l'a dit un participant, « pour gagner la confiance de quelqu'un, il faut prêcher par l'exemple ».
- En ce qui concerne la question de donner l'exemple, les mentors doivent être évalués sur leur manière d'appliquer les valeurs fondamentales, faute de quoi on risque de se retrouver à travailler avec des personnes problématiques, comme celles accusées dans l'affaire *Merlo-Davidson*. Cela garantirait que les bénéficiaires sont à la fois protégés et travaillent avec une personne connue pour incarner les valeurs fondamentales.
- Un excellent moyen de mettre en œuvre les valeurs fondamentales est de veiller à ce que les dirigeants les intègrent dans toute prise de décision. S'il est important de tenir compte du mandat et d'autres éléments stratégiques, les dirigeants doivent également reconnaître les conséquences de toute décision, car de bonnes intentions peuvent toujours déboucher sur un résultat difficile. De même, la GRC doit se permettre de prendre des risques et de saisir les occasions de croître et changer.

Serge Sisterhood

- Ont participé à la séance onze membres du groupe *Serge Sisterhood* sur Facebook. Les participantes avaient toutes quinze années ou plus d'ancienneté et la majorité d'entre elles étaient des membres actives. La plupart des participants ont parlé de leur expérience au sein de l'organisation, tandis que d'autres, qui avaient quitté la GRC, ont complété leur histoire personnelle de points de vue extérieurs.
- Il y avait un désir général de changement fondamental au sein de la GRC, mais aussi une crainte que le statu quo ne soit maintenu. Le groupe s'est inquiété du fait que l'examen des valeurs fondamentales ne soit relégué au second plan, comme les rapports précédents qui demandaient la réforme de la GRC (impression qu'ils ont eue du [rapport Bastarache](#)). Cela a miné la confiance que de nombreux employés accordent à la GRC. Le groupe s'est par ailleurs intéressé à la manière dont un renouvellement des valeurs fondamentales serait mis en œuvre pour garantir la responsabilisation.
- Le groupe s'est également penché sur la volonté de mettre à jour le professionnalisme pour 2021. Les incohérences dans les uniformes ont été perçues comme un facteur nuisant à la perception qu'a le public du professionnalisme de la GRC. Toutefois, l'accent a ensuite été mis sur la manière dont la compréhension et l'engagement (ou l'absence d'engagement) de l'organisation à l'égard du professionnalisme peuvent se traduire dans la manifestation par l'employé de son propre professionnalisme. Cela démontre des problèmes de responsabilisation

interne et l'absence de voies de recours appropriées, ce qui amène les employés à exprimer leur mécontentement à l'extérieur.

Comité consultatif national sur la jeunesse

- Une chose que nous avons notée lors de cette interaction, ainsi que dans le sondage, ce sont les commentaires qui dépassent largement notre compétence. Certains de ces commentaires seront utiles au moment de la mise en œuvre, et d'autres constituent simplement un excellent retour d'information. Nous allons envisager des moyens de partager ces informations avec d'autres secteurs, soit par l'intermédiaire du comité politique ou du Dirigeant de la Responsabilité professionnelle lors des réunions de la haute direction, par exemple.
- **Points clés :**
 - Le professionnalisme est la valeur la plus souvent constatée dans la communauté parce qu'elle est la plus facile à démontrer et la plus fondamentale, et donc celle qui pourrait être supprimée.
 - Le professionnalisme est perçu de la même manière que l'intégrité, en ce sens qu'il est la manifestation des autres valeurs fondamentales en action.
 - La réconciliation est une sorte de responsabilisation, c'est reconnaître que les policiers d'aujourd'hui sont rattrapés par les actions du passé, et que le passé est encore présent dans de nombreuses communautés.
 - L'humilité et l'équité sont également des valeurs importantes à prendre en compte.

Comité consultatif de la Division H sur les Noirs et les groupes raciaux visibles

Lors de la séance destinée au groupe consultatif de la Division H sur les Noirs et les groupes raciaux visibles, la discussion s'est poursuivie sur les thèmes abordés dans les séances précédentes. Les participants ont parlé en termes élogieux des excellentes relations entre la GRC et leurs communautés d'origine, et ont donné leur avis sur les améliorations que la GRC pourrait apporter.

Points importants à considérer :

- **Ordre des valeurs fondamentales :** Les valeurs fondamentales ont été présentées aux participants sous la forme HPCRR, ce qui correspond également à la façon dont elles sont présentées sur la page Web externe de la GRC. Tout ordre choisi pourrait amener les gens à penser qu'une valeur est plus importante que l'autre, alors qu'il faudrait plutôt envisager une « séquence logique » où le respect serait en tête de liste.
- **Formulation des valeurs fondamentales :** les participants ont estimé que les définitions étaient centrées sur l'intérieur plutôt que d'exprimer les attentes en matière d'interaction avec le public.
- **Valeurs qu'ils souhaiteraient voir apparaître :** gestion du changement, volonté de changement, proactivité face au changement, gentillesse en tant qu'élément de la compassion ou du professionnalisme.
- **Humilité culturelle :** les participants souhaitent une police plus sensible à la culture. Ils encouragent la police à être consciente des niveaux d'éducation de la communauté, ainsi que de ses besoins et de ses attentes culturels. Ils ont souligné que la démographie de nombreux endroits en Nouvelle-Écosse change à mesure que les immigrants s'y installent et que les expériences que ces derniers apportent de leur pays d'origine peuvent influencer leurs attentes

à l'égard de la police. Si leur expérience antérieure est celle d'une police corrompue ou hostile, elle transparaîtra dans leurs interactions avec la GRC.

- Communauté : les participants ont indiqué qu'ils appréciaient les détachements où les membres réguliers, en particulier les plus anciens, assurent la continuité en cas de changement de direction. Ils ont également exprimé leur satisfaction lorsque la GRC est perçue non seulement comme un service de police, dans des situations d'application de la loi ou à titre officiel, mais aussi comme une personne vivant au sein de la communauté.
- Communication : la communauté est souvent trop prompte à juger la GRC d'aujourd'hui en fonction de son passé et, bien que cela soit parfois justifié, les participants trouvent que ce n'est pas juste pour les nouveaux et futurs membres réguliers. Ils ont estimé qu'un effort plus concerté pour communiquer de bonnes nouvelles, des histoires « d'un jour dans une vie » et un contenu positif permettrait de remédier aux effets de la focalisation médiatique négative.

Passer de la parole aux actes

Un thème commun est ressorti des exposés présentés à l'interne et aux participants de l'extérieur : la manière dont les valeurs sont incarnées est aussi importante que leur signification. De nombreux participants se sont inquiétés du fait que le processus de renouvellement n'aurait aucun sens si les valeurs n'étaient pas mises en pratique, ce qui implique de fixer des attentes et de rendre des comptes. L'énoncé des valeurs organisationnelles (EVO) est un moyen de donner le ton aux comportements attendus des employés dans l'avenir.

Cette section porte sur les recherches menées sur les EVO et présente la formulation approuvée par les cadres supérieurs de la GRC. Lorsqu'on prête une attention particulière à la formulation de l'EVO, on constate que concepts ont été tirés des exposés.

Contexte de l'énoncé des valeurs organisationnelles

Le Conseil consultatif de gestion (CCG) a recommandé à la GRC d'élaborer un énoncé des valeurs organisationnelles à l'été 2020. À cette époque, des discussions nationales sur le racisme systémique ont eu lieu et la publication du rapport [Bastarache](#) était imminente. L'EVO a été proposé comme un moyen pour les employés de s'engager à agir de manière éthique, en reconnaissance de la nécessité d'établir et de maintenir la confiance du public, et serait défendu par la haute direction. Il devait s'agir d'un énoncé prospectif définissant les aspirations de la GRC après sa transformation.

Comme il s'agissait d'un nouvel instrument pour la GRC, l'équipe de mise en œuvre des VFR s'est inspirée de la structure et de la formulation utilisées par différentes organisations publiques et privées. En tant que concept, l'énoncé des valeurs organisationnelles a une fonction similaire à celle des codes d'éthique et des énoncés de valeurs. Deux exemples d'organisations policières internationales ayant fait l'objet de travaux récents axés sur le changement organisationnel ont été retenus : *An Garda Síochána* (plus connue sous le nom de Garda) en République d'Irlande et la police néo-zélandaise.

La *Garda* a élaboré un code de déontologie¹ qui s'appuie sur ses valeurs organisationnelles et fonctionne de manière similaire au code de conduite de la GRC. C'est la présentation du code qui était la plus pertinente, car il était présenté comme un engagement éthique pris par les employés de tous

¹ An Garda Síochána, "Our Policing Principles", [garda.ie. https://www.garda.ie/en/about-us/our-policing-principles/](https://www.garda.ie/en/about-us/our-policing-principles/)

niveaux envers leur communauté. Une version accessible au public, signée par les hauts responsables, a renforcé cet engagement.

Après avoir subi une réforme culturelle, la police néo-zélandaise a produit un guide de ses valeurs fondamentales révisées, coloré et fournissant des conseils précis sur les comportements à travers des définitions, des phrases clés et des études de cas.²

Nouvel instrument de la GRC

Outre les recherches sur les pratiques exemplaires, l'équipe de PwC a également exploité les réponses à deux questions posées lors des consultations : « Comment la GRC peut-elle vous démontrer ses valeurs? » (pour les participants de l'extérieur) et « Qu'est-ce qui vous aiderait à mettre en pratique les valeurs fondamentales dans la vie de tous les jours? » (pour les participants de la GRC). Les participants du Conseil consultatif de gestion ont fourni des indications supplémentaires sur ce qu'ils attendaient d'un EVO. L'un des principaux commentaires qui a inspiré tous les membres de l'équipe est la question directrice suivante : « Qui voulons-nous être? Un service de police pour le 21^e siècle ».

La déclaration est énoncée à la première personne du pluriel, indiquant que l'ensemble de l'organisation prend cet engagement. Le BEP a ensuite élaboré une version à la première personne du singulier destinée à être utilisée par les employés et les dirigeants.



Points saillants de l'EVO

Nous sommes votre GRC : Cette affirmation rassemble tout le personnel, autant les employés actuels de toutes les catégories que les futures recrues, ainsi que la population en général. Elle reflète aussi les objectifs de la GRC en matière de diversité et d'inclusion en ce sens que les groupes qui ne se voient pas

² New Zealand Police, "Our Values". police.govt.nz, consulté en mai 2021. <https://www.police.govt.nz/sites/default/files/publications/our-values.pdf>

traditionnellement dans l'organisation, comme les personnes issues de la diversité raciale, les personnes 2ELGBTQIA+ ou les personnes handicapées, savent qu'ils y ont bien une place. En outre, elle renforce la place symbolique et réelle de la GRC au sein de la société canadienne. Cela met l'accent sur le principe original de Sir Robert Peel selon lequel « il doit y avoir un lien étroit entre les policiers et les citoyens », ainsi que sur la pratique autochtone des artisans de la paix qui sont de et pour leur peuple.

Nous nous engageons à assurer la sécurité de nos collectivités et à tirer le meilleur de nous-mêmes :

Assurer la sécurité de nos communautés renvoie à la vision, à la mission et à l'objectif global de la GRC. L'expression « tirer le meilleur de nous-mêmes » représente le fait que chaque employé doit assumer personnellement la responsabilité de ses actions. Il faut avoir le courage de ses convictions pour maintenir l'intégrité de l'organisation. Elle comporte également un élément d'humilité, car les employés doivent reconnaître leurs propres points forts et leurs domaines de développement afin de s'améliorer en permanence. La reconnaissance du rôle de la GRC au sein de la communauté permet également d'utiliser la première partie de la phrase. Elle renforce également l'engagement de l'organisation en faveur de la croissance et de l'excellence.

Nous joignons le geste à la parole : Non seulement ce point témoigne-t-il du sérieux de l'initiative, mais il souligne ce qui fera le succès du programme de modernisation en cours comparativement aux tentatives du passé. Les employés ont insisté sur cet élément dans leurs réponses au sondage et lors des discussions relatives aux exposés, et les groupes de l'extérieur étaient d'accord. Cela va dans le sens de la formulation orientée vers l'action des valeurs fondamentales et représente l'engagement de la GRC à vivre ces valeurs de manière cohérente.

Pour renforcer nos relations et gagner la confiance : Cette affirmation reflète la fierté que tirent les employés de leur appartenance au service de police national du Canada, ainsi que leur engagement envers les collectivités et les groupes qu'ils servent. Cela renforce également le fait que la GRC ne travaille pas seule pour assurer la sécurité des communautés. La tunique rouge est un symbole internationalement reconnu du Canada et, bien qu'elle n'ait pas la même résonance pour tout le monde, la GRC renforcera et renouvellera ses relations en s'inspirant de ses valeurs fondamentales. En nous montrant fiables, nous rétablirons la confiance. Comme l'a dit un participant : « On ne peut pas avoir le cœur noir et porter la tunique rouge ».

Conclusion

Le renouvellement des valeurs fondamentales de la GRC est un indicateur fort de l'engagement de l'organisation en faveur du changement culturel. Il est important que la GRC donne suite aux commentaires recueillis tout au long de cette initiative et ne maintienne pas le statu quo. Les valeurs fondamentales sont à la base de la progression de l'organisation dans cette voie.

Le 15 décembre 2021, les cadres supérieurs de la GRC ont approuvé les recommandations relatives à un nouvel ensemble de valeurs fondamentales, comme indiqué dans la première option. Ces valeurs renouvelées ainsi que l'énoncé des valeurs organisationnelles définissent les attentes concernant les actions de tous les employés de la GRC, quelle que soit leur catégorie, au travail et à l'extérieur. Cela contribuera grandement à maintenir le lieu de travail sain et respectueux qu'ils méritent, et à doter les Canadiens du service de police national qu'ils souhaitent.

Pour l'équipe des VFR, cette approbation marque le début de la mise en œuvre du projet. L'attention est désormais accordée à la compréhension des besoins de tous les employés en matière d'apprentissage des valeurs renouvelées et à la définition de moyens de les mettre en pratique dans leur vie professionnelle quotidienne.