



Évaluation horizontale de l'Arrangement sur la police civile au Canada – Programme d'opérations policières internationales et de maintien de la paix

Rapport d'évaluation

Services nationaux d'évaluation des programmes
Novembre 2025



Also available in English under the title: Horizontal Evaluation of the Canadian Police Arrangement - International Police Peacekeeping and Peace Operations Program

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

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Vérification interne, évaluation, risque et recherche

Gendarmerie royale du Canada

73, promenade Leikin

Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0R2

www.grc.ca

© (2025) SA MAJESTÉ LE ROI DU CHEF DU CANADA représenté par la Gendarmerie royale du Canada.

Numéro de catalogue : PS64-269/2026F-PDF

ISBN : 978-0-660-98455-1



Table des matières

	Diapositive
Résumé	3
Approche et aperçu	4
Constatations clés : planification et cohérence	9
Constatations clés : gestion des données, mesure du rendement et résultats	14
Constatations clés : fonctionnement et soutien	24
Conclusion	35
Recommandations	37
Réponse et plan d'action de la direction (RPAD)	38
Annexes	40

Résumé

Contexte

L'Arrangement sur la police civile au Canada (APCC) repose sur un partenariat entre la Gendarmerie royale du Canada (GRC), Affaires mondiales Canada (AMC) et Sécurité publique Canada (SP). Les organismes partenaires collaborent afin d'offrir le Programme d'opérations policières internationales et de maintien de la paix (Programme PIP) qui vise à soutenir l'engagement du gouvernement du Canada à bâtir un monde plus sûr grâce à la participation de la police canadienne aux opérations internationales de soutien et de maintien de la paix.

Le Canada prend part à des missions de paix internationales depuis longtemps : plus de 4 500 policiers canadiens ont été déployés dans plus de 33 pays depuis 1989. Depuis 1995, une cinquantaine de services de police municipaux et provinciaux ont pris part à l'APCC-Programme PIP en complément des affectations de membres de la GRC. Les membres du personnel policier peuvent jouer de nombreux rôles selon la mission : formation, mentorat et surveillance, intervention lors de crises humanitaires, enquêtes sur des cas de corruption à grande échelle, des crimes de guerre et des crimes contre l'humanité, etc.

Objectif et portée de l'évaluation

L'évaluation visait à examiner la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'APCC-Programme PIP conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor. Elle portait sur les activités de l'APCC-Programme PIP menées par les partenaires de l'APCC, soit la GRC, AMC et SP, entre le 1^{er} avril 2020 et le 31 mars 2025 (période de cinq ans).

L'évaluation visait à répondre aux quatre questions suivantes :

1. Comment le programme s'est-il adapté à l'évolution du contexte géopolitique international?
2. Le programme a-t-il atteint ses objectifs en matière de sécurité et de paix internationales?
3. Dans quelle mesure le programme a-t-il mis en œuvre des pratiques efficaces de gestion des données et utilisé des données sur le rendement pour orienter la prise de décisions?
4. Le programme a-t-il mis en place des mesures de soutien opérationnel suffisantes pour s'acquitter de son mandat ou réaliser ses objectifs?

Principales conclusions

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que l'APCC-Programme PIP a adapté ses priorités et les activités des missions en fonction des changements géopolitiques en cours. Cependant, des obstacles continuent d'entraver la planification proactive, les efforts de mesure du rendement et les mesures de soutien opérationnel.

- Devant un nouveau contexte géopolitique mondial pour les opérations policières de maintien de la paix, les partenaires de l'APCC ont fait montre d'une planification stratégique limitée, d'une prise de décisions réactive et de lacunes en matière de cohérence nationale.
- L'absence d'outils et de pratiques centralisés et normalisés en matière de gestion des données nuit à l'efficacité du programme.
- Bien que certains outils et certaines pratiques de mesure du rendement soient en place, les lacunes dans la collecte de données limitent la capacité à rendre compte des retombées du programme.
- Des inefficacités, des messages incohérents et des écarts perçus relativement aux politiques et aux pratiques financières ont entraîné des difficultés opérationnelles pour le personnel affecté et les équipes de soutien.
- Des difficultés constantes liées à la mobilité ont donné lieu à des obstacles au recrutement interne et externe.
- Bien que des mesures de soutien au bien-être soient offertes, des lacunes en matière de soutien à long terme posaient un risque pour le personnel en mission ou ayant déjà été affecté à l'étranger.

Malgré ces difficultés, les contributions de l'APCC-Programme PIP sont pertinentes, efficaces et très respectées par les partenaires internationaux, plus particulièrement le travail effectué pour promouvoir les droits de la personne et l'égalité des genre.

L'évaluation a donné lieu à quatre recommandations visant 1) à améliorer la planification stratégique en examinant les mécanismes de mission actuels et en mettant à jour les approches en matière de cohérence; 2) à mettre en évidence l'efficacité du programme en actualisant les outils et processus existants de collecte, de gestion, de communication et d'exploitation des données, et en élaborant de nouveaux outils et processus utilisés à ces fins; 3) à renforcer les pouvoirs financiers existants ainsi que les politiques et pratiques financières internes; 4) à élaborer une stratégie de recrutement qui tient davantage compte des besoins changeants des missions.



Approche et aperçu

Objectif et portée

- L'évaluation avait pour objectif d'examiner la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'APCC-Programme PIP conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor.
- Elle portait sur les activités de l'APCC-Programme PIP menées par les partenaires de l'APCC, soit la Gendarmerie royale du Canada (GRC), Affaires mondiales Canada (AMC) et Sécurité publique Canada (SP), entre le 1^{er} avril 2020 et le 31 mars 2025 (période de cinq ans).

L'évaluation visait à répondre aux quatre questions suivantes :

1. Comment le programme s'est-il adapté à l'évolution du contexte géopolitique international?
2. Le programme a-t-il atteint ses objectifs en matière de sécurité et de paix internationales?
3. Dans quelle mesure le programme a-t-il mis en œuvre des pratiques efficaces de gestion des données et utilisé des données sur le rendement pour orienter la prise de décisions?
4. Le programme a-t-il mis en place des mesures de soutien opérationnel suffisantes pour s'acquitter de son mandat ou réaliser ses objectifs?

Méthodes

ENTRETIENS	SONDAGE	EXAMEN DE DOCUMENTS
En tout, 65 entretiens avec 95 personnes ont été réalisés en personne et par vidéoconférence, notamment avec : - des cadres qui exercent un leadership stratégique; - du personnel opérationnel (coordonnateurs du programme, employés chargés du soutien et de la logistique); - du personnel de mission (membres de contingents); - des partenaires canadiens; - des partenaires d'autres pays.	Un sondage sur la santé mentale et le bien-être a été élaboré à l'intention du personnel de l'APCC-Programme PIP ayant été affecté à l'étranger. Le sondage a été envoyé à 148 participants potentiels qui ont été affectés à l'étranger entre janvier 2022 et janvier 2025. Le sondage était en cours pendant trois semaines, soit du 22 janvier au 17 février 2025, et le taux de participation a été de 62 % (92/148).	Environ 500 documents internes et de source ouverte ont été examinés, y compris : - les directives, politiques et normes pertinentes; - des rapports opérationnels; - des notes d'information; - des études, des évaluations et des examens; - des articles publiés dans les médias et d'autres publications.
ANALYSE DE DONNÉES	VISITES SUR PLACE ET OBSERVATIONS	AUTRES MÉTHODES
Des données financières et sur le rendement de la GRC ainsi que des données de sondages externes ont été recueillies et analysées, y compris : - les données du sondage du Rapport triennal individuel (RTI) sur la police civile canadienne (2020-2025); - des données financières (2020-2025); - des renseignements sur le personnel affecté (2020-2025).	L'équipe chargée de l'évaluation s'est rendue aux États-Unis en février 2025 pour visiter les lieux de la mission permanente à New York, au siège des Nations Unies à New York. En mars et en avril 2025, l'équipe d'évaluation a visité des lieux de mission en Europe, soit en Pologne [Mission de police canadienne en Ukraine (MPCU)], en Angleterre [International Anti-Corruption Coordination Centre (IACCC)] et en Suisse [Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)].	De l'information a été recueillie sur d'autres options de programmes de réintégration et de bien-être offerts à la GRC, par certains services de police et par les Forces armées canadiennes. Parmi les principaux éléments et domaines visés par l'analyse comparative figurent le mandat, la gouvernance, les ressources, l'établissement des horaires, les pratiques exemplaires et les difficultés rencontrées. Un continuum du bien-être, qui sert à faire un suivi du soutien apporté par le programme avant, pendant et après la mission, a été créé (voir l'annexe A). Une analyse de l'initiative Women Against Transnational Corruption Hub (WATCH), lancée par l'International Anti-Corruption Coordination Centre (IACCC) dans le cadre de l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus), a été effectuée (voir l'annexe B).

Limites

LIMITE	FACTEUR D'ATTÉNUATION
DONNÉES DE MESURE DU RENDEMENT	
Un manque d'information sur les résultats des projets dans les données de mesure du rendement a été constaté dans les évaluations précédentes.	L'équipe d'évaluation a inclus des questions ciblées sur le rendement dans les entretiens auprès d'intervenants clés.
COMPLEXITÉ DE L'INITIATIVE HORIZONTALE	
La complexité de la gestion du programme (et par extension, de son évaluation) pourrait entraîner des difficultés en raison du nombre d'organisations et de niveaux de gestion concernés, chacun des points de vue très variés.	L'équipe d'évaluation a facilité une collaboration étroite avec les organismes partenaires de l'APCC afin de s'assurer que les points de vue étaient équilibrés et pris en compte dans les livrables.
CALENDRIER DE L'ÉVALUATION	
Les échéanciers sont relativement serrés pour une évaluation horizontale.	- Lorsque cela était possible, l'équipe d'évaluation a utilisé les données dont elle disposait plutôt que de recueillir de nouvelles données. - L'équipe d'évaluation s'est concentrée sur les questions clés et les lacunes en matière d'information relevées lors d'un vaste exercice de consultation à l'étape de la planification. - Les échéanciers étaient connus d'avance et un suivi des échéances étaient effectué tout au long du processus afin de réduire les retards.
ÉVALUATION DES RÉSULTATS À LONG TERME ET ATTRIBUTION DES RÉSULTATS	
- Les activités peuvent entraîner des résultats à moyen et à long terme qu'il pourrait être difficile d'évaluer ou d'attribuer à l'APCC-Programme PIP. - De nombreux facteurs influent sur la stabilité et la fragilité d'un pays souverain, y compris ses structures de gouvernance, les causes internes liées à la sécurité et le rôle d'autres acteurs étrangers, notamment les organismes internationaux et les gouvernements d'autres pays.	- De multiples sources d'information ont été utilisées pour réaliser l'évaluation. - L'équipe d'évaluation s'est servi de l'information et des données contextuelles disponibles ainsi que du contexte obtenu lors d'entretiens avec des parties intéressées et des experts.
NATURE ROTATIONNELLE ET TRANSITOIRE DES DÉPLOIEMENTS	
À mesure que les policiers canadiens réintègrent leur service de police municipal ou provincial, il peut s'avérer difficile de les joindre pour leur poser des questions et planifier des entretiens avec eux, ce qui peut nuire à la continuité des observations aux fins de l'évaluation.	- Aux fins de l'évaluation, les responsables du programme devaient trouver des personnes clés et fournir des coordonnées aux partenaires externes. - Aux fins de l'évaluation, on a fait appel au personnel du programme possédant des connaissances à jour sur les dossiers particuliers visés par la période de référence.

Aperçu du programme

L'APCC désigne le partenariat entre la GRC, AMC et SP, tandis que le PIP fait référence au programme opérationnel administré par l'équipe des missions internationales de paix de la GRC. Ayant des rôles uniques, mais intégrés, les ministères partenaires de l'APCC travaillent ensemble à la mise en œuvre du programme : la GRC s'occupe du volet opérations, AMC est responsable de la politique étrangère canadienne et SP est chargée des avantages nationaux en matière de sécurité.

- Le Canada prend part à des missions de paix internationales depuis longtemps : plus de 4 500 policiers canadiens ont été déployés dans plus de 33 pays depuis 1989. Depuis 1995, une cinquantaine de services de police municipaux et provinciaux ont pris part à l'APCC-Programme PIP en complément des affectations de membres de la GRC. Le gouvernement du Canada a approuvé l'APCC-Programme PIP en 2006, et le programme a été renouvelé en 2011, en 2016 et en 2021.
- L'APCC-Programme PIP a pour objectif d'appuyer l'engagement du gouvernement du Canada à bâtir un monde plus sûr grâce à la participation de la police canadienne aux opérations internationales de soutien et de maintien de la paix.
- Les demandes de déploiement de policiers canadiens viennent d'organismes multilatéraux comme les Nations Unies (NU) ainsi que des gouvernements d'autres pays. Bien que la plupart des contingents soient formés de policiers actifs, des experts civils en application de la loi peuvent également prendre part aux missions.
- Les lieux d'affectation sont déterminés dans le cadre de l'APCC. Du personnel policier canadien est déployé partout dans le monde pour contribuer à la création et au renforcement des capacités d'application de la loi dans les pays fragiles et touchés par des conflits, y compris l'Ukraine, les territoires palestiniens, la République démocratique du Congo (RDC), Haïti et le Kosovo. L'**annexe C** présente un aperçu des missions de l'APCC-Programme PIP.
- Les membres du personnel policier peuvent jouer de nombreux rôles selon la mission : formation, mentorat et surveillance, intervention lors de crises humanitaires, enquêtes sur des cas de corruption à grande échelle, des crimes de guerre et des crimes contre l'humanité, etc. Ils peuvent également diriger des équipes spécialisées dans la police communautaire et la violence sexuelle ou fondée sur le sexe, ou faire partie de telles équipes. Il arrive de plus en plus que des experts soient affectés à des missions de l'APCC-Programme PIP pour de courtes périodes à l'appui du personnel en mission.





Planification et cohérence

CONSTATATION 1 Dans un contexte géopolitique mondial changeant, l'APCC-Programme PIP actuel fait preuve de souplesse dans l'application du mandat de l'APCC et s'est adapté aux changements de priorités du programme et aux nouvelles activités des missions.

Un contexte changeant

En raison de l'évolution du paysage géopolitique, les opérations policières de maintien de la paix sont menées dans un nouveau contexte mondial. Les troubles croissants, alimentés par le crime organisé, les changements climatiques et la concurrence géopolitique, ont entraîné une fragilité et une insécurité accrues, ce qui a créé des milieux où les conflits et l'hostilité sont plus présents dans des pays qui se trouvaient auparavant en situation post-conflit. Selon une étude indépendante menée en 2024 et commandée par le Département des opérations de maintien de la paix des NU, la portée, l'ampleur et la structure des missions de paix ont évolué, notamment parce que les gardiens de la paix sont plus souvent déployés dans des zones de conflits armés nationaux. Les données de l'APCC-Programme PIP sont venues compléter ces études. Selon un sondage (2024-2025), 43 % des membres du personnel ayant été déployés à l'étranger ont affirmé que leur sécurité était davantage menacée en mission. Les lieux mentionnés comme présentant un risque accru pour la sécurité sont notamment l'Ukraine, les territoires palestiniens, Haïti et la RDC, qui sont tous des zones de guerre ou d'agitation.

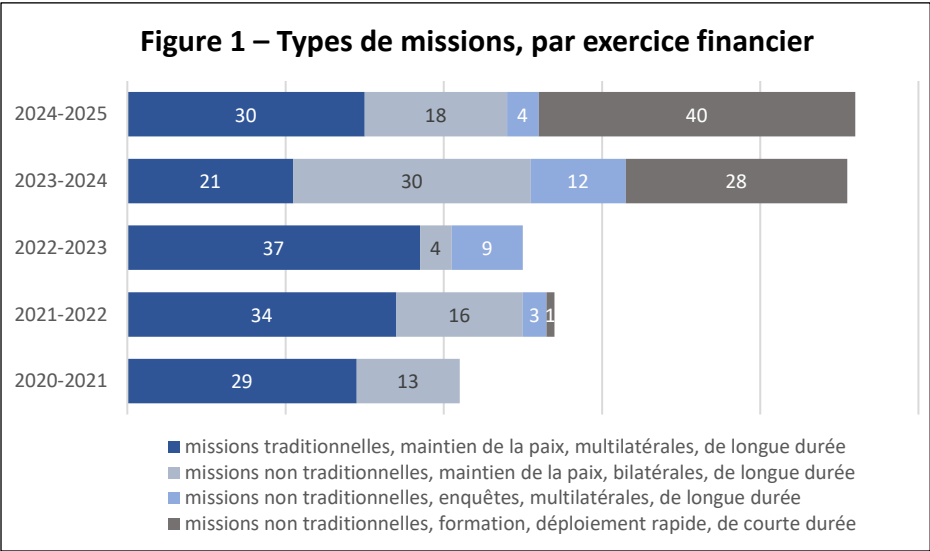
Il devient difficile d'établir la distinction entre le maintien de la paix et l'imposition de la paix lorsque les gouvernements des pays hôtes veulent que les gardiens de la paix les aident à vaincre des insurgés locaux ou des groupes extrémistes violents plutôt qu'ils les aident à soutenir l'engagement politique ou à mettre en œuvre un processus de paix.

Source des données : Extrait de The Future of Peacekeeping, New Models, and Related Capabilities (octobre 2024)

Des missions qui évoluent

Depuis la fin de la pandémie de COVID-19, l'APCC-Programme PIP rétablit lentement sa présence dans le milieu du maintien de la paix. Cependant, une baisse de la coopération entre les États membres a entraîné une réduction du nombre de missions des NU ou la fin de certaines d'entre elles. Selon des données tirées de documents et d'entretiens, les modèles de maintien de la paix actuels ne sont plus réalistes, et les NU travaillent à mieux définir l'avenir des missions de paix, en examinant notamment des solutions de rechange aux missions de maintien de la paix de grande envergure.

Les entretiens ont également révélé que, compte tenu de la réduction de la taille des missions de paix des NU et du nombre décroissants de postes potentiels aux NU, il est peu probable que l'APCC-Programme PIP envoie à l'avenir d'importants contingents canadiens à des missions des NU. L'APCC-Programme PIP est plutôt à examiner de nouveaux types de missions, de manière à délaisser les opérations policières de grande envergure pour se tourner davantage vers des missions ciblées non traditionnelles auxquelles est affecté moins de personnel dans plus d'endroits. La **figure 1** a été créée pour les besoins de cette évaluation. En se fondant sur les données du programme pour la période de 2020-2021 à 2024-2025, on a regroupé les missions en activité en quatre catégories établies selon différentes caractéristiques (voir l'**annexe B**). La majorité des déploiements dans le cadre de l'APCC-Programme PIP de 2020-2021 à 2022-2023 ont été effectués pour des missions traditionnelles, multilatérales et de longue durée. Cependant, l'apparition et l'expansion de certaines missions non traditionnelles en 2021-2022 ont mené à une hausse globale de ces types de missions au fil du temps.



Source : Données du programme, 2020-2021 – 2024-2025

Évolution des fonctions propres aux missions

La récente hausse du nombre de déploiements non traditionnels de courte durée, ainsi que des missions axées sur des enquêtes, reflète l'évolution actuelle des stratégies de déploiement et la redéfinition des fonctions exercées par le personnel en mission.

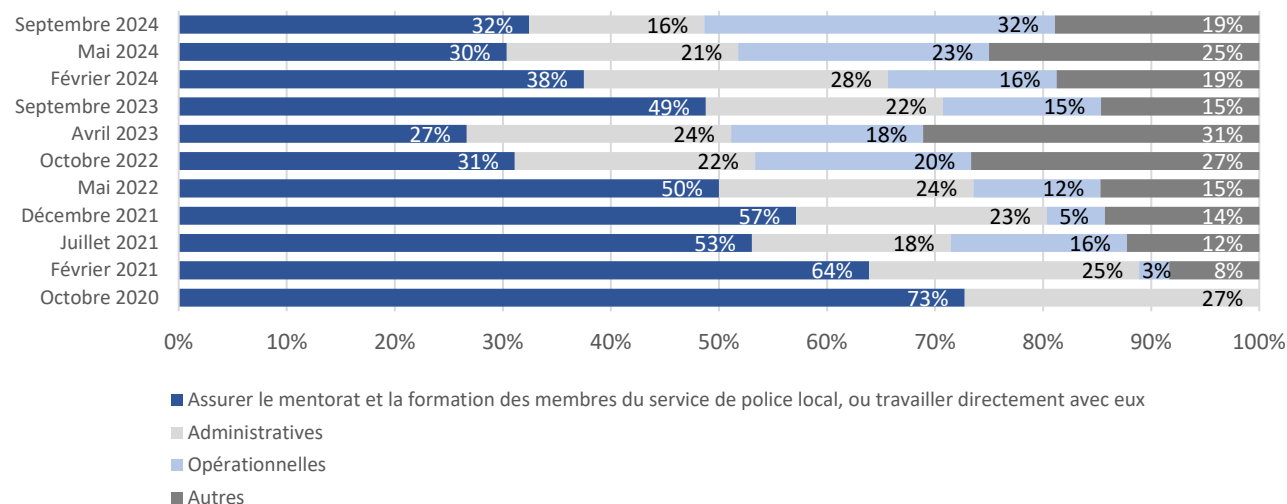
Il ressort des données de sondage (voir la **figure 2**) que les fonctions propres aux missions ont changé au cours des cinq dernières années : moins de personnel déployé offre du mentorat ou de la formation ou travaille directement avec les services de police locaux, et plus de personnel assume des fonctions opérationnelles ou d'autres fonctions comme la collecte de renseignements et le développement de la capacité de renseignement, la participation à des enquêtes criminelles multinationales, la facilitation de relations ainsi que l'analyse, la liaison et la prestation de conseils.

Conformité avec le mandat

Dans les documents de fond de l'APCC-Programme PIP, on a clairement défini le partenariat de l'APCC, son mandat et les principaux objectifs du programme. Les rapports du programme et les données tirées des entretiens ont confirmé ces renseignements et mis en évidence les activités menées dans le cadre des missions de l'APCC-Programme PIP visant à promouvoir la paix, la sécurité, la stabilité et le respect des droits de la personne.

Néanmoins, selon les données recueillies lors des entretiens, la nature changeante des missions de l'APCC-Programme PIP a exigé une plus grande souplesse dans l'application du mandat de l'APCC. Dans certains cas, ce mandat a été adapté puisque certaines activités de mission visaient davantage à établir la paix qu'à la maintenir. Cela dit, le mandat de l'APCC est vaste, et le programme continue de veiller à rendre le monde plus stable et d'appuyer les objectifs de politique étrangère du Canada. Ainsi, à l'exception des changements mentionnés, les déploiements dans le cadre de l'APCC se poursuivent essentiellement en fonction des priorités et des objectifs établis du programme.

Figure 2 – Fonctions propres aux missions au cours des cinq dernières années



Source : Sondage du RTI, 2020-2021 – 2024-2025

« Le programme a dû faire preuve d'un peu de créativité. À l'heure actuelle, les déploiements sont moins conformes au mandat que par le passé. »

Source : Citation d'une personne interrogée



Pourquoi est-ce important?

L'évolution du contexte géopolitique a amené l'APCC-Programme PIP à opérer un virage dans son approche à l'égard des opérations policières de maintien de la paix à l'étranger. Dans ce contexte, la fragilité croissante des environnements de mission et l'évolution des types de missions et d'activités exercent une pression accrue sur le mandat de l'APCC et pourraient en compromettre la conformité à l'avenir.

CONSTATATION 2

Devant un nouveau contexte géopolitique mondial pour les opérations policières de maintien de la paix, les partenaires de l'APCC ont fait montre d'une planification stratégique limitée, d'une prise de décisions réactives et de lacunes en matière de cohérence nationale.

Une planification stratégique limitée

Selon des documents de fond de l'APCC-Programme PIP, les trois partenaires de l'APCC collaborent à la prise de décisions pour le programme. Des données d'entretien montrent que des consultations et des réunions de planification ont généralement lieu à tous les niveaux, de façon régulière ou au besoin. Toutefois, les résultats des discussions formelles et informelles tenues lors de ces séances ont été décrits comme étant cloisonnés, les décisions et leurs justifications n'étant pas toujours bien étayées ou communiquées à tous les niveaux ou à tous les partenaires.

Il semble y avoir un manque de vision stratégique claire en ce qui concerne la présence de policiers canadiens pour le maintien de la paix à l'étranger. Le contexte géopolitique changeant influe sur la capacité du programme à planifier et à réagir aux pressions croissantes. L'approche du programme en matière de prise de décisions est décrite comme étant plus réactive que proactive, changeant rapidement en fonction des capacités du programme et des contextes opérationnels. Au cours des entretiens, il est ressorti que des cadres supérieurs prennent parfois des décisions sans avoir une compréhension exhaustive des processus opérationnels nécessaires à leur mise en œuvre, ce qui laisse certains membres du personnel dans l'ignorance.

De plus, selon l'évaluation, rien n'indique que a) des évaluations continues sont menées pour recenser les tendances émergentes, les risques et les menaces pour le programme, ou que b) des consultations ou des examens internes sont effectués régulièrement pour orienter la prise de décisions et la planification. Par exemple, aucun effort concerté n'a été mené à bien pour mettre en œuvre ou mettre à jour des plans stratégiques visant à améliorer l'efficacité du programme. Les exercices annuels de production de rapports et de planification n'ont pas non plus été pleinement exécutés.

Cohérence nationale sur le terrain

Les lacunes dans la communication et la coordination se reflétaient aussi sur le terrain, où certains membres déployés dans le cadre de l'APCC peinent à tirer pleinement parti des partenariats avec les ambassades et le personnel canadien à l'échelle locale. En effet, il n'existe pas de relation officielle avec les ambassades, et dans certains cas, les membres du personnel en mission ne se sentent pas les bienvenus ou soutenus sur place. À l'avenir, il faudra appliquer une approche « Équipe Canada » au pays et à l'étranger afin d'aider à renforcer la confiance, d'assurer un soutien et une cohésion au sein du personnel et de dresser un portrait commun de la situation opérationnelle.

Possibilités d'améliorer la planification stratégique et d'assurer une meilleure cohérence

Selon les données recueillies au cours des entretiens, il faut assurer une coordination accrue sur le plan stratégique pour combler les lacunes qui subsistent, y compris un manque perçu de synchronisme en ce qui concerne les objectifs des différents partenaires de l'APCC et un manque de planification stratégique. À l'avenir, il y aurait lieu d'instaurer des collaborations plus officielles et une communication plus régulière à tous les niveaux. Il pourrait être utile de faire appel à d'autres parties intéressées, notamment des coordonnateurs de programme et des services de police partenaires (échelons supérieurs) afin d'aider à tirer parti de l'expertise liée aux missions et des forces institutionnelles.



Pourquoi est-ce important?

Un manque de vision stratégique claire, combiné à des lacunes dans la communication et l'échange d'information entre les partenaires de l'APCC à tous les niveaux, nuit à la planification à long terme et à la prise de décisions éclairées, ce qui présente un risque pour les déploiements futurs et le succès du programme.

CONSTATATION 3 Des partenaires de l’APCC ont des désaccords au sujet de la détermination des risques et des interventions; cela dit, les pratiques en matière d’obligation de diligence étaient conformes aux autorisations en vigueur et ont été généralement bien accueillies par le personnel déployé.

Responsabilité en matière d’obligation de diligence

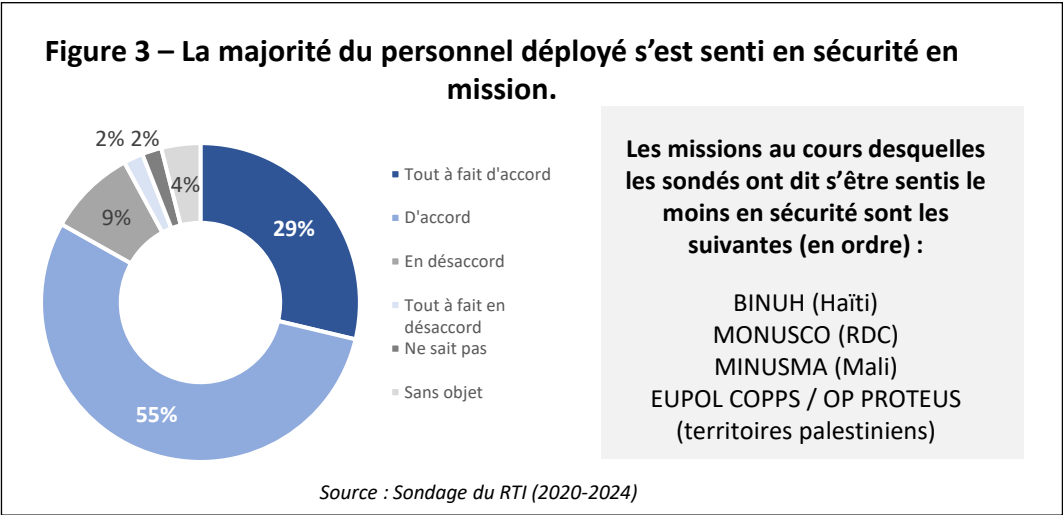
La GRC a une obligation de diligence envers le personnel qu’elle déploie dans le cadre de l’APCC-Programme PIP. Les documents constitutifs de l’APCC décrivent la façon dont les pouvoirs et les responsabilités à cet égard sont exercés, y compris la réalisation d’une évaluation initiale et d’une évaluation continue, de même que les décisions sur le retrait potentiel de personnel en mission. Après avoir choisi un lieu potentiel pour une opération de maintien de la paix, la GRC lance une mission de reconnaissance afin d’en savoir plus sur l’environnement de la mission, ce qui l’aidera à déterminer la norme de diligence applicable à tout le personnel qui sera affecté à l’opération. La GRC prendra en considération la situation de sécurité de la région, les systèmes de soins de santé locaux (hôpitaux, pharmacies, services de soins dentaires, etc.), l’état des installations de bureau et d’hébergement et des facteurs comme la pollution et les maladies infectieuses présentes. La GRC a déjà rapatrié ou réaffecté du personnel en mission en raison de préoccupations sanitaires croissantes et de situations de plus en plus dangereuses sur place. Lors de missions multilatérales, l’obligation de diligence est partagée avec l’organisation hôte, par exemple les NU. Cependant, un employeur (p. ex. la GRC) peut, en vertu du *Code canadien du travail*, intervenir et retirer des employés d’un lieu de travail d’un tiers posant des risques pour la sécurité.

Application de l’obligation de diligence

Les mesures de soutien à l’obligation de diligence en mission sont généralement vues de façon positive. D’après les données de sondage (2020-2024), la majorité des membres du personnel déployé ont dit s’être sentis en sécurité compte tenu des mesures de sécurité en vigueur dans leur secteur (voir la **figure 3**).

L’évaluation a révélé qu’il existe des tensions au sein du programme concernant l’application de l’obligation de diligence. Les personnes interrogées ont exprimé des opinions partagées : certaines ont affirmé que le programme pouvait faire preuve d’une trop grande prudence, ce qui entraîne des retards et des occasions manquées, tandis que d’autres estiment que les attentes à l’égard du programme dans les zones de conflit peuvent être irréalistes.

Selon les données recueillies lors des entretiens, compte tenu des nouveaux environnements de mission et des risques qui y sont associés, les responsables du programme s’efforcent de trouver un juste équilibre entre remplir ses engagements sur la scène internationale et veiller à la sécurité du personnel et à ce qu’il puisse continuer de contribuer à la mission.



Pourquoi est-ce important?

L’évolution du paysage géopolitique apporte des risques nouveaux et changeants pour la sécurité et la réussite des opérations policières de maintien de la paix à l’étranger. L’approche de l’APCC-Programme PIP en matière d’obligation de diligence fait l’objet d’opinions divergentes mettant en évidence les risques potentiels pour le personnel déployé ou les missions.



Gestion des données, mesure du
rendement et résultats

CONSTATATION 4 L'absence d'outils et de pratiques centralisés et normalisés en matière de gestion des données nuit à l'efficacité du programme.

Pratiques et outils existants en matière de gestion de données

Selon les données recueillies lors des entretiens, les outils et pratiques de gestion des données constituent un défi permanent pour l'APCC-Programme PIP. Malgré les outils et processus informatisés en place, l'enregistrement et la gestion des données sont peu efficaces. À la GRC, les équipes fonctionnelles (sélection, formation, effets et équipement, coordonnateurs de programme, Services de santé internationaux [SSIHS]) travaillent en vase clos et utilisent à la fois des dossiers partagés et des fichiers électroniques et papier, ainsi que divers tableurs Excel.

Il n'y a pas de dépôt central permettant de suivre chaque membre du personnel depuis sa sélection jusqu'à sa réintégration, ou de recueillir de l'information propre à une mission, notamment les objectifs de la mission, les ressources financières et les activités pendant la mission. D'après l'information tirée des entretiens, le programme travaille au développement d'un logiciel de gestion des documents électroniques pour aider à combler cet écart.

De plus, les entretiens ont révélé qu'un manque de continuité et de ressources en soutien administratif, ainsi que des lacunes en gestion des données, ont accentué les défis actuels du programme.



Possibilités d'améliorer la gestion des données

Selon des personnes interrogées, l'APCC-Programme PIP profiterait d'une plateforme qui serait accessible et consultable par tout le personnel du programme. Cette plateforme pourrait renfermer des données communes sur le personnel et les missions, y compris un registre des activités servant à faire le suivi des activités récentes menées pendant les missions. Il a été notamment suggéré d'adopter une solution de gestion d'accès partagée avec fonction de suivi centralisée (p. ex. SharePoint) de façon délaissier la gestion de répertoires individuels. Le personnel de mission et de soutien pourrait s'occuper des autorisations d'accès pour les partenaires de l'APCC en fonction d'exigences d'accès précises. De plus, le programme bénéficierait de l'aide d'experts techniques en gestion de données pour aider à concevoir l'outil de gestion et de coordination des tâches afin d'harmoniser les données sur une seule plateforme. Le recours à des ressources affectées seulement à des tâches administratives pourrait contribuer au maintien de bonnes pratiques de gestion des données, ce qui permettrait aux équipes opérationnelles et fonctionnelles de se concentrer davantage sur leurs fonctions et activités opérationnelles.



Pourquoi est-ce important?

Si les outils et les pratiques de gestion des données présentent des lacunes, certains renseignements risquent d'être omis et les interventions pourraient être réactives plutôt que proactives, ce qui réduira l'efficacité des opérations. Un manque de données exhaustives, exactes et à jour peut compromettre le suivi des résultats, la planification du programme et la prise de décisions éclairées pour l'APCC-Programme PIP.

CONSTATATION 5 Bien que certains outils et certaines pratiques de mesure du rendement aient été mis au point et utilisés, il serait possible de mieux en tirer parti et d'élaborer de nouvelles approches pour rendre compte des incidences du programme.

Outils et pratiques de mesure du rendement existants

Selon les données d'entretiens, Analyse, Rapports et Coordination des activités internationales (ARCAI) de la GRC mène un éventail d'activités pour soutenir l'APCC-Programme PIP, notamment des études, la collecte de données, des analyses, des comptes rendus écrits et la gestion de bases de données. Par suite d'une recommandation découlant de l'évaluation horizontale précédente (2020), les partenaires de l'APCC ont élaboré des outils de mesure du rendement, y compris un modèle logique et un cadre de mesure du rendement; toutefois, on ne sait pas si ces outils sont mis à jour ou exploités de manière à évaluer efficacement les retombées du programme, ni comment ces outils sont mis à jour ou utilisés. Bien que les données sur le rendement recueillies pour certaines missions soient limitées, dans d'autres missions, on n'a pas encore élaboré d'indicateurs de rendement ou documenté le rendement selon de tels indicateurs. Certains rapports après-action ont été produits, mais les leçons apprises ne sont pas toujours documentées et communiquées. Enfin, même si un sondage post-déploiement a été élaboré pour évaluer la mesure dans laquelle les policiers déployés acquièrent des compétences qu'ils pourront mettre à profit dans leur service d'attache, la distribution du sondage a été interrompue.

Les données sur le rendement sont essentielles pour démontrer la valeur et les retombées d'un programme. Des données sur le rendement, des histoires de réussite et des rapports opérationnels de l'APCC-Programme PIP ont été utilisés pour informer les cadres supérieurs, promouvoir le programme et faire de la sensibilisation interne. Cependant, on ne sait toujours pas exactement comment les données sur le rendement sont compilées ou utilisées pour la planification des programmes et la prise de décisions par les cadres supérieurs.

Possibilités d'améliorer la mesure du rendement

Selon les entretiens, les outils de mesure du rendement actuels (p. ex. le modèle logique et le CMR) pourraient être mis à jour, approuvés par tous les partenaires de l'APCC et utilisés plus activement pour améliorer la communication de l'information sur le rendement. Des outils d'enquête nouveaux et existants – y compris le sondage post-déploiement sur les avantages que représentent pour le pays les déploiements dans le cadre de l'APCC, dont la diffusion a été retardée, le sondage de longue date du RTI et le sondage sur la santé mentale et le bien-être récemment élaboré – pourraient être modernisés et servir à recueillir des données pertinentes et continues sur le rendement. De plus, les responsables du programme pourraient examiner de nouvelles façons de mieux comprendre et expliquer les retombées du programme pendant les missions. Par exemple, un groupe de travail pourrait être mis sur pied pour élaborer des outils de collecte de données propres aux missions, et on pourrait utiliser la technologie pour moderniser et uniformiser la production de rapports opérationnels. Enfin, la liaison entre ARCAI et le personnel du programme opérationnel pourrait être accrue afin que les rapports sur le rendement dans les missions soient améliorés.



Le programme devrait « renforcer l'approche de mesure du rendement du programme afin de mieux saisir les résultats et les leçons apprises au niveau du programme et de la mission. Des objectifs de mesure du rendement devraient être déterminés et les données subséquentes devraient être systématiquement recueillies, analysées, déclarées et mises à profit pour l'amélioration continue du programme. »

Source : Recommandation découlant de l'évaluation horizontale de l'APCC-Programme PIP (2020)

! Pourquoi est-ce important?

Les lacunes dans les outils et des pratiques de mesure du rendement empêchent l'APCC-Programme de présenter clairement les mesures et de rendre compte des retombées des missions. Sans une collecte, une analyse, une communication et une utilisation cohérentes et continues des données, les responsables du programme risquent de ne pas saisir pleinement les progrès réalisés ni de disposer de l'information nécessaire pour une planification et une prise de décisions éclairées.

CONSTATATION 6 Les contributions de l'APCC-Programme PIP sont pertinentes et ont des retombées significatives, même s'il a été difficile de mettre en évidence les retombées du programme à long terme et d'en rendre compte.

De précieuses contributions

Les activités de l'APCC-Programme PIP touchent plusieurs domaines et visent la réalisation de plusieurs objectifs de mission, notamment en contribuant aux opérations multilatérales de soutien de la paix, en appuyant les efforts internationaux en faveur de la justice transitionnelle et en renforçant la capacité des organisations multilatérales et des pays fournisseurs de personnel policier à œuvrer efficacement à l'atteinte des objectifs. Selon les documents du programme et les données d'entretiens et de sondages, dans l'ensemble, les activités de mission de l'APCC-Programme PIP étaient pertinentes et cadraient avec les objectifs du programme. Les contributions du programme ont été considérées comme utiles par les autorités locales et les partenaires de l'étranger en plus d'avoir eu des effets immédiats grâce à un éventail d'activités, dont le renforcement de la capacité, la mobilisation et la coordination, les initiatives de promotion et de sensibilisation, la prestation de conseils aux dirigeants et le soutien aux enquêtes internationales.

Renforcement de la capacité

Le renforcement de la capacité est un principe fondamental de nombreuses missions de l'APCC. Le personnel déployé élabore, conçoit et donne de la formation et fournit une expertise technique à divers services de police et à d'autres clients afin d'aider à renforcer la capacité dans des secteurs comme la police communautaire, les techniques d'enquête, le recours à la force, la sécurité dans les écoles, l'utilisation d'équipement spécialisé et la cybersécurité.

Mobilisation et coordination

Afin d'aider à cibler les besoins de chaque partenaire et d'améliorer la cohérence, le personnel en mission de l'APCC joue un rôle de liaison en établissant des relations, en collaborant avec les clients et en assurant une coordination du travail des acteurs de la mission, des autorités locales et des partenaires internationaux.

Promotion et sensibilisation

Le personnel déployé dans le cadre de l'APCC est très respecté pour le travail de promotion des droits de la personne et de l'égalité des genres. Les initiatives liées à l'ACS Plus et aux droits de la personne continuent de renforcer la capacité et d'accroître la sensibilisation dans les collectivités et les institutions locales. (Voir la constatation 7 pour en savoir plus.)

EXEMPLES

UNITAR

Des documents et des données d'entretiens indiquent que le personnel affecté aux missions de l'APCC contribuent à la stratégie améliorée d'UNITAR en matière de conception et de prestation de formation, en mettant l'accent sur la rigueur, la cohérence et la responsabilité par l'élaboration de trousse de formation uniformisées. Le personnel déployé a fait de la sensibilisation, établi des relations et donné de la formation dans des domaines comme la pré-évaluation pour la sélection, de l'évaluation et de la formation en vue des missions, le perfectionnement et le leadership des instructeurs (formation du formateur), la cybersécurité et la police communautaire. Selon les données d'entretiens, ce travail a été très apprécié par les NU, car il a contribué à leur mandat lié à la réforme du secteur de la sécurité.

MPCU

L'un des principaux objectifs de la MPCU est de renforcer la capacité auprès des autorités locales. Selon les données d'entretiens, le personnel déployé dans le cadre de l'APCC collabore régulièrement avec les autorités locales afin de déterminer leurs besoins de formation précis et de résoudre les divergences existantes liées aux pratiques policières et sur le plan juridique. De plus, le personnel déployé assure une coordination avec les partenaires internationaux pour améliorer la cohérence, mettre en commun des pratiques exemplaires et éviter les chevauchements dans les offres de formation. Ces efforts s'avèrent essentiels pour fournir de l'information sur les réalités locales, définir les besoins pertinents des autorités locales et garantir le moins de chevauchements possibles dans les services offerts par les partenaires.

Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO)

Dans le cadre de l'APCC, les policiers affectés à la MONUSCO œuvrent à divers aspects de la mission. Ceux affectés à l'équipe de police spécialisée (EPS) se consacrent au renforcement de la capacité en matière de lutte contre la violence sexuelle et fondée sur le sexe (VSFS). Des documents et des données d'entretiens révèlent que des policiers en mission ont dirigé l'EPS avec l'appui de partenaires de la Suède et de la Tanzanie et ont offert des séances d'information et de sensibilisation auprès de divers groupes, dont des intervenants du secteur judiciaire, des jeunes dans des écoles, des groupes de femmes et des membres de la communauté.

De nouvelles contributions et un intérêt grandissant

À l'appui de la constatation 1, l'évolution des missions de l'APCC a donné lieu à de nouvelles possibilités de collaboration avec des partenaires de l'étranger et de transmission du savoir-faire policier canadien. Par exemple, depuis l'évaluation horizontale précédente de l'APCC-Programme PIP (2020), le programme a augmenté sa capacité pour des missions comme celles menées en collaboration avec la Cour pénale internationale et l'IACCC. Les données recueillies lors des entretiens ont fait ressortir un intérêt grandissant pour ces types de missions d'enquête, tant au sein du programme que de la part des partenaires. Dans cette évaluation, il a notamment été suggéré d'affecter plus de policiers canadiens à des fonctions supérieures ciblées de maintien de la paix pour accroître l'influence et l'incidence du Canada dans les missions.

Prestation de conseils aux dirigeants

Les policiers déployés à des missions de l'APCC occupent des postes stratégiques pour de multiples missions, où ils offrent des conseils à des cadres ou à des officiers supérieurs ou du mentorat aux autorités locales, dans des domaines comme la réforme du secteur de la sécurité, la coordination de la sécurité, la primauté du droit, la reddition de comptes, les droits de la personne et l'égalité des genres.

Soutien technique et aux enquêtes

Les policiers affectés à des missions de l'APCC dirigent des enquêtes internationales ou y prennent part au nom de la Cour pénale internationale et de l'IACCC. Mettant à profit leurs compétences en matière d'enquêtes et leur savoir-faire technique, les membres du personnel policier en mission travaillent à faire progresser des enquêtes liées à des crimes de guerre, à des crimes contre l'humanité et à de la corruption à grande échelle.

EXEMPLES

Mission permanente à New York

Dans le cadre de l'APCC, du personnel est déployé au siège des NU à New York pour occuper des postes stratégiques afin de contribuer aux efforts de paix et de stabilité des NU. Les membres du personnel en mission remplissent différentes fonctions à l'appui d'un éventail d'initiatives et d'objectifs stratégiques, y compris la collaboration avec des partenaires, l'élaboration de politiques et la prestation de conseils à des dirigeants. Selon les données d'entretiens, l'affectation de conseillers canadiens pour les questions de police et de services correctionnels a permis d'accroître la visibilité et l'influence des activités des NU et l'accès à celles-ci. Le représentant du Canada joue un rôle clé dans la coordination de la participation des policiers canadiens aux missions de paix des NU et peut fournir des analyses et des conseils stratégiques aux NU relativement à des questions de police, tout en veillant à la visibilité des intérêts policiers du Canada au sein de l'organisation internationale.

IACCC

À l'International Anti-Corruption Coordination Center (IACCC), les membres du personnel des missions de l'APCC font partie d'une équipe multinationale d'application de la loi chargée de repérer des cas de corruption à grande échelle partout dans le monde et d'y intervenir. Jusqu'à présent, l'IACCC a retrouvé des milliards de dollars qui n'avaient pas été déclarés comme manquants. En mettant à profit leurs compétences en matière d'enquêtes, les membres du personnel déployés ont répondu à des demandes d'autres pays, échangé des renseignements et aidé à des enquêtes anticorruption. Ils ont également donné de la formation et des ateliers dans des domaines comme la sensibilisation aux problèmes de pots-de-vin et de corruption et la conduite d'enquêtes sur des crimes financiers. Selon les données d'entretiens, la présence du Canada et la portée de l'IACCC ont augmenté de façon exponentielle depuis la création du centre en 2017. Les membres du personnel affectés à l'IACCC dans le cadre de l'APCC ont été reconnus pour leur engagement et leur savoir-faire en mission.

Image du Canada dans les opérations policières de maintien de la paix

Selon les données recueillies lors des entretiens, les membres du personnel affecté aux missions de l'APCC sont respectés et connus pour leur professionnalisme. Experts dans leur domaine, ils s'adaptent facilement aux situations et sont accessibles, en plus d'avoir divers profils linguistiques qui peuvent être utiles dans plusieurs régions différentes. Il a été souligné que les Canadiens jouissent d'une bonne réputation dans le monde, ce qui peut aider à « ouvrir des portes » dans les endroits où les représentants de pays ayant un passé lié au colonialisme ne sont pas aussi bien accueillis.

Des représentants des NU ont affirmé que le Canada est un acteur constructif dont les normes rigoureuses sont nécessaires pour aider à orienter les NU. Les Canadiens sont perçus comme étant de solides candidats pour des postes aux NU, et ils manifestent un intérêt croissant pour les postes aux échelons supérieurs au sein de l'appareil onusien. Pour l'APCC-Programme PIP, ces possibilités sont considérées comme un moyen d'accroître l'influence du programme aux plus hauts niveaux.

« Les Canadiens ont apporté leur savoir-faire et donnent des conseils à de nombreux pays. Ils tirent parti de leurs relations et peuvent faire appel à leurs partenaires au besoin. Une multitude de compétences nous viennent du Canada. »

Source : Citation d'un représentant de l'IACCC

« Un policier canadien équivaut à dix policiers d'autres pays. »

Source : Citation d'un représentant des NU

Difficulté à rendre compte des retombées durables et à long terme

Dans l'ensemble, l'APCC-Programme PIP s'efforce d'atteindre les résultats attendus par la prestation de nombreux cours, le lancement d'initiatives de sensibilisation, l'élaboration de politiques, le soutien aux enquêtes et l'entretien de relations. Les données tirées de sondages mettent aussi en évidence ces contributions; selon de nombreux membres du personnel déployé, les services de police locaux mettent en application ce qu'ils ont appris lors des formations de l'APCC-Programme PIP (voir la **figure 4**), et plus de la moitié d'entre eux ont affirmé avoir constaté que des progrès avaient été réalisés sur le plan de la réforme ou du développement des services de police locaux (voir la **figure 5**).

Néanmoins, il demeure difficile de rendre compte des retombées à long terme du programme pour différents types de missions, notamment en ce qui concerne la définition des objectifs des missions multilatérales, la collecte de données indépendantes et la mesure des retombées de l'APCC. À l'appui de la constatation 5, sont ressorties de l'évaluation des possibilités d'améliorer la stratégie du programme en ce qui touche les outils et les pratiques de mesure du rendement, tout en misant constamment sur la collecte, l'analyse, la communication et l'utilisation de données pertinentes du programme afin d'orienter les prochaines étapes et de mettre en évidence les principales réussites et retombées du programme.

Figure 4 – Je crois que le service de police local a mis en application les connaissances acquises grâce à notre aide pour améliorer ses opérations.

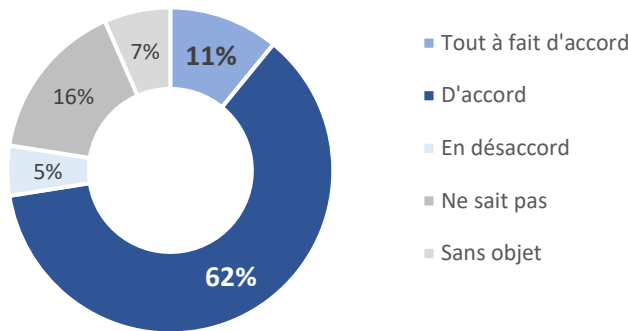
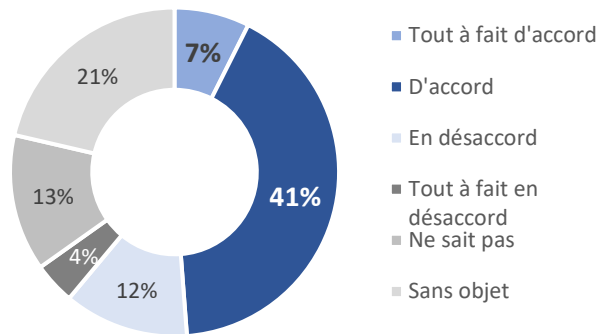


Figure 5 – J'ai observé des progrès en ce qui touche la réforme ou le développement du groupe ou du service de police dans lequel je travaille.



Source : Sondage du RTI (moyenne pour 2020-2024 et 2024-2025)



Pourquoi est-ce important?

Les activités de l'APCC-Programme PIP continuent de témoigner des contributions pertinentes et significatives des opérations policières de maintien de la paix partout dans le monde. Cela dit, des lacunes en matière d'accessibilité, de validité et de fiabilité de certaines données sur les résultats limitent la capacité du programme à démontrer ses retombées à long terme et la durabilité des efforts déployés.

CONSTATATION 7

L'APCC-Programme PIP a mis en œuvre les principes relatifs aux femmes, à la paix et à la sécurité et a appuyé directement les engagements du Canada à l'égard des missions et des opérations policières internationales de maintien de la paix.

L'ACS Plus au sein de l'APCC-Programme PIP

Selon des documents constitutifs et internes du programme ainsi que des personnes interrogées et sondées, promouvoir l'égalité des genres et accroître la diversité à tous les niveaux fait partie des priorités de l'APCC-Programme PIP. Les considérations de l'ACS Plus ont été intentionnellement prises en compte lors des discussions de planification stratégiques spéciales et se reflètent dans les documents de planification, y compris dans la prise de décisions pour le choix des missions. De plus, les considérations de l'ACS Plus ont été intégrées à la mise en œuvre du programme, y compris le recrutement et la sélection de participants, la formation préalable au déploiement et les activités et initiatives des missions.

Les outils de mesure du rendement existants ont tenu compte de l'ACS Plus; ainsi, le programme peut recueillir un éventail de données sur les droits liés au genre et les droits de la personne, des initiatives qui cadrent avec les engagements du Canada à l'égard des femmes, de la paix et de la sécurité sont mises en évidence. Des données sur le programme ont été compilées et communiquées, y compris la proportion de personnel déployé à des missions selon le genre et les données sur la formation des participants en mission (coefficient hommes-femmes).

Engagements à l'égard des femmes, de la paix et de la sécurité

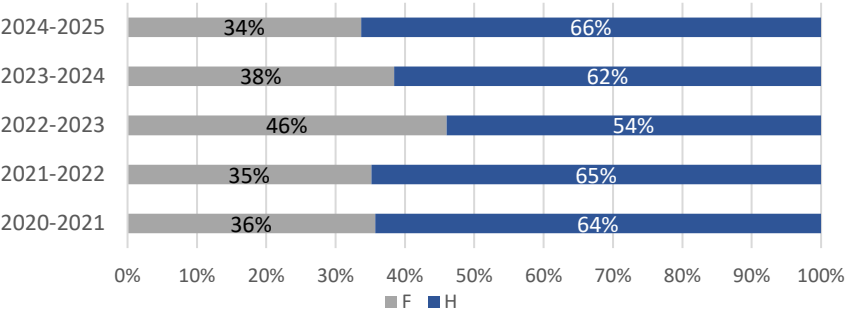
Tous les déploiements dans le cadre de l'APCC ont atteint ou dépassé l'objectif de 30 % fixé par les NU pour ce qui est de l'affectation de policières (voir la **figure 7**), et le programme continue d'examiner de nouvelles possibilités de réduire les obstacles à la participation des femmes aux différentes missions de paix. À l'appui de la constatation 1, l'évaluation a permis de constater que vu l'évolution des besoins des missions, un plus grand nombre de déploiements ciblés à court terme pourraient être nécessaires, car le recours à des personnes ayant des compétences spécialisées est devenu une priorité croissante dans différents secteurs (p. ex. les groupes tactiques d'intervention dans les territoires palestiniens). Néanmoins, des policières canadiennes sont affectées à différents types de missions (voir la **figure 8**) et occupent souvent des postes de leadership comme ceux de commandante de contingent et de conseillère de dirigeants supérieurs (p. ex. conseillère en matière d'égalité des sexes).

Figure 6 – Genre du personnel déployé dans le cadre de l'APCC, selon la durée de la mission

	Moins de 3 mois (en %)	3-6 mois (en %)	7-12 mois (en %)	Plus de 12 mois (en %)
Homme	66 %	56 %	68 %	45 %
Femme	34 %	44 %	32 %	55 %

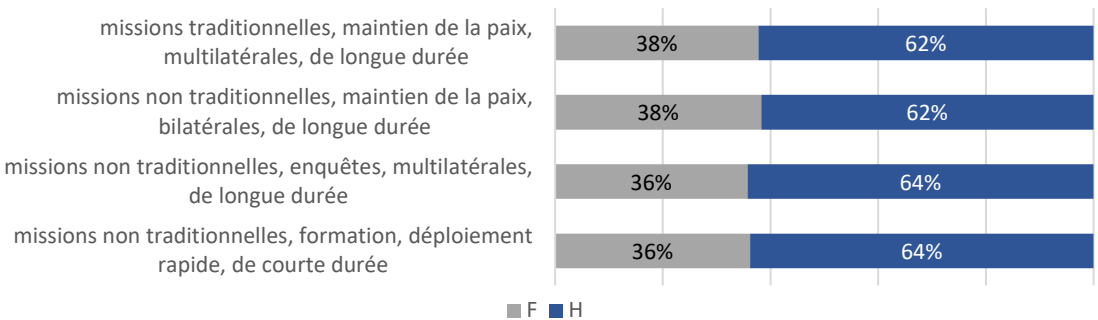
Source : Données du programme (2020-2025)

Figure 7 – Genre du personnel déployé dans le cadre de l'APCC, par exercice financier (toutes durées de mission confondues)



Source : Données du programme (2020-2025)

Figure 8 – Genre du personnel déployé dans le cadre de l'APCC, par type de mission



Source : Données du programme (2020-2025) (voir l'annexe D)

Les engagements à l'égard des femmes, de la paix et de la sécurité en action

Les activités des missions de l'APCC-Programme PIP, notamment la formation, le mentorat, l'apprentissage par observation, l'élaboration de politiques, la sensibilisation aux genres et la promotion de l'intégration de ceux-ci, traduisaient bien les engagements à l'égard des femmes, de la paix et de la sécurité. Voici quelques exemples d'initiatives de l'APCC-Programme PIP portant sur les femmes, la paix et la sécurité :

Women Against Transnational Corruption Hub (WATCH) Londres (Angleterre)

Le WATCH, qui relève de l'IACCC et est dirigé par une policière canadienne depuis 2023, a pour mission de renforcer les organismes de lutte contre la corruption en outillant les praticiennes au moyen de la formation et du mentorat et en les mettant en contact avec un réseau mondial de ressources. Pour plus d'information, voir l'**annexe B**.

Pré-évaluation de l'Équipe d'assistance pour l'évaluation et la sélection (SAAT)

Divers lieux

Des policiers canadiens participent au projet SAAT dans divers pays (p. ex. au Rwanda) pour aider les policières d'autres services de police à réussir le processus de sélection leur permettant de participer à des missions de paix des NU. Elles apprennent notamment à améliorer leurs aptitudes linguistiques et leurs compétences de tir et de conduite.

Équipe de police spécialisée (EPS) sur la violence sexuelle et fondée sur le sexe (VSFS)

République démocratique du Congo (RDC)

Dans le cadre de la MONUSCO, le Canada a notamment dirigé l'EPS sur la VSFS et a appuyé à cet égard les efforts de lutte contre la VSFS chez les populations vulnérables en offrant des séances de formation et des initiatives de sensibilisation aux autorités locales et aux membres de la communauté.

Bureau du coordonnateur spécial pour l'amélioration de la réponse des Nations Unies à l'exploitation et aux abus sexuels (OSCSEA)

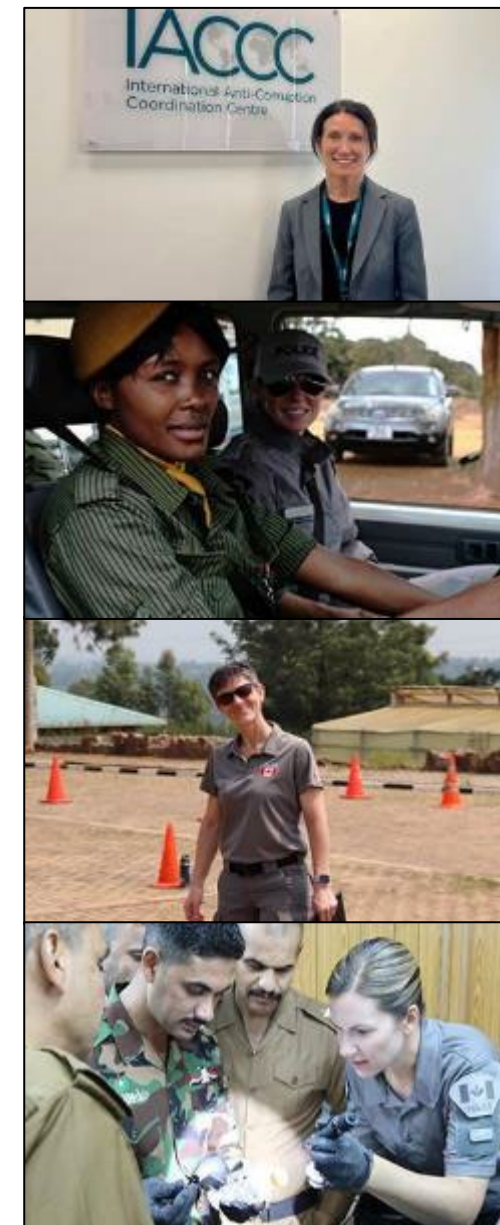
New York (États-Unis)

Dans le cadre d'une mission à titre gracieux auprès de l'OSCSEA des NU, le personnel déployé œuvre à l'actualisation des procédures opérationnelles réglementaires en matière d'enquêtes afin qu'elles tiennent compte d'une approche centrée sur les victimes. Le personnel canadien s'efforce également d'augmenter le nombre de femmes occupant des postes au sein des comités des NU.



Pourquoi est-ce important?

Les efforts de l'APCC-Programme PIP afin d'affecter des policières à divers postes dans le cadre de ses missions aident le Canada à remplir ses engagements à l'égard des femmes, de la paix et de la sécurité. Ce travail de représentation ainsi que les initiatives sur l'ACS Plus menées par l'APCC-Programme PIP contribuent à faire en sorte que le Canada se positionne comme un chef de file en matière de sensibilisation aux questions de genre et de défense des droits de la personne dans les opérations policières de maintien de la paix à l'étranger.



CONSTATATION 8 On estime que les activités en cours de mission appuient le perfectionnement professionnel du personnel en déploiement et les intérêts du Canada de façon plus générale.

Selon des documents du programme et certaines données recueillies auprès des personnes interrogées, le renforcement de la capacité des services de police nationaux et l'amélioration de la sécurité au Canada sont des objectifs principaux de l'APCC-Programme PIP. Pour faire suite à la constatation 5, les partenaires de l'APCC ont élaboré un sondage post-déploiement pour évaluer la mesure dans laquelle les policiers déployés acquièrent des compétences qu'ils pourront mettre à profit dans leur service d'attache. Le sondage vise à faire ressortir les thèmes émergents qui pourraient alimenter une analyse des tendances et un rapport sur les résultats du programme. Cependant, les données des entretiens ont révélé qu'en raison d'un long processus d'examen et d'obstacles logistiques, la diffusion du sondage a été retardée. Bien que l'on continue de recueillir de l'information limitée au moyen du sondage du RTI et de manière épisodique auprès du personnel déployé, cette lacune persiste et restreint la capacité du programme à recueillir et à analyser l'information ainsi qu'à rendre compte des avantages concrets que représentent pour le pays les déploiements dans le cadre de l'APCC.

Avantages pour le personnel en mission

Lors des entretiens et des sondages, les membres du personnel déployé ont décrit, de manière générale, leur participation à une mission de l'APCC comme une expérience enrichissante tant sur le plan personnel que professionnel. Il s'agit pour eux d'une occasion de perfectionner leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles. De plus, certains y assument des rôles de supervision et de prise de décision, ce qui les oblige à prendre des initiatives, puis à s'adapter et à gérer des conflits. Souvent, ces personnes occupent un poste de grade supérieur en mission, ce qui peut mener à une promotion dans leur service d'attache. En revanche, quelques membres du personnel déployé ont affirmé qu'ils ne s'étaient pas sentis stimulés en mission, mais qu'ils avaient mis à profit leur expertise plutôt que d'y acquérir de nouvelles compétences ou connaissances.

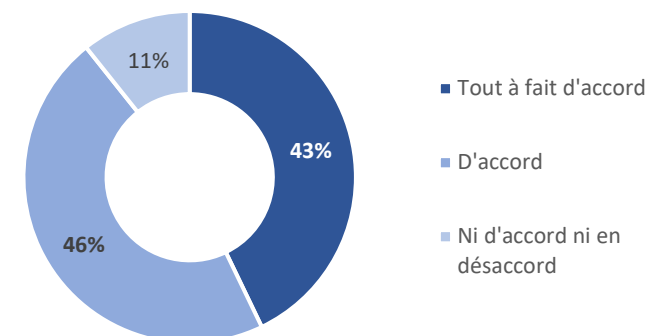
Avantages pour les services de police canadiens

Les données tirées de sondages (2024-2025) ont permis de confirmer que la majorité des policiers déployés dans le cadre de l'APCC-Programme PIP estiment que les compétences acquises en mission contribuent à l'amélioration de leurs compétences après le déploiement, une fois de retour dans leur service d'attache (voir la **figure 9**). Parmi les exemples de compétences et d'aptitudes perfectionnées ou acquises en mission, mentionnons la communication et la collaboration, l'établissement de relations et le réseautage avec des partenaires, le leadership, la gestion, la formation et le travail d'équipe.

Selon les données recueillies lors des entretiens, la collaboration et la coordination avec des partenaires de l'étranger dans le cadre des missions peuvent aider à l'établissement de relations durables une fois que le personnel est de retour au Canada, notamment en améliorant la communication de l'information et en créant de nouvelles occasions de partenariats.

Les documents du programme et les entretiens ont révélé que les missions de l'APCC-Programme PIP permettent aux policiers de vivre une expérience culturelle immersive qui peut les aider à améliorer leurs compétences culturelles. Ils peuvent ensuite mettre à profit ces compétences une fois de retour dans leur service d'attache pour solidifier leurs relations avec les membres de la collectivité locale.

Figure 9 – Les compétences acquises en mission pourront être mises à profit après le déploiement.



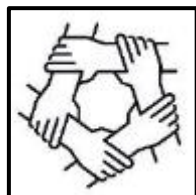
Source : Sondage du RTI (2024-2025)

Avantages pour la sécurité du Canada



Si le monde est plus sécuritaire, le Canada le sera aussi.

Le travail des policiers canadiens afin d'aider les services de police d'États fragiles ou touchés par des conflits peut contribuer à empêcher que des activités criminelles se propagent au-delà des frontières dans d'autres pays, y compris le Canada. Parmi ces activités, on trouve notamment la contrebande, la fraude, la traite de personnes et la contrebande de drogues et d'armes.



Contribuer à la création d'institutions inclusives et responsables aide à promouvoir les intérêts du Canada dans le monde entier.

Les policiers canadiens jouent d'importants rôles consultatifs dans diverses missions, ce qui leur permet de participer activement à l'établissement des objectifs de mission et à la planification de mesures qui respectent les valeurs, les principes et les objectifs de politique étrangère du Canada.



Les activités des missions de l'APCC-Programme PIP peuvent se traduire par des gains en temps réel pour le Canada.

Certaines activités de l'APCC-Programme PIP sont directement liées à des questions qui touchent les communautés canadiennes et cadrent avec les priorités politiques et les intérêts du Canada. Par exemple, au sein de l'IACCC, des policiers canadiens appuient des dossiers de corruption à grande échelle et de recouvrement d'avoirs dans le monde entier. Dans le cadre de ces efforts, le personnel déployé a repéré des avoirs, des personnes et des entités ayant un lien avec le Canada et associés à des activités de corruption. Ces renseignements ont été transmis aux autorités canadiennes, et des enquêtes sont en cours.

« Les retombées de l'affectation d'ambassadeurs de l'APCC partout dans le monde profitent au Canada. Les policiers font tomber des barrières et nouent de bonnes relations professionnelles. Ils facilitent les premiers contacts entre les partenaires canadiens et d'autres pays et peuvent, de façon informelle, former des sources et recueillir de l'information. »

Source : Citation d'une personne interrogée

« Cette mission aide à établir des contacts et à renforcer les capacités des pays d'où viennent les gens ou qui se rendent au Canada en voyage, et elle peut avoir une incidence positive sur les intérêts du Canada et les promouvoir. »

Source : Citation d'une personne interrogée



Pourquoi est-ce important?

Le déploiement de policiers à des missions à l'étranger peut donner lieu à des avantages pour le pays, un aspect que l'APCC-Programme PIP cherche à mettre en priorité. Toutefois, si la collecte de données ne se fait pas de manière uniforme, l'évaluation de ces retombées demeure difficile et fait ressortir plusieurs occasions manquées pour le programme, notamment en matière de promotion, de recrutement, de planification et de reddition de comptes.



Fonctionnement et soutien

CONSTATATION 9 Les difficultés liées à certains pouvoirs financiers et processus d’acquisition existants ont empêché l’accès en temps opportun à du matériel de formation et à d’autres outils de soutien à la formation en cours de mission.

Pouvoirs financiers actuels de l’APCC

Auparavant, les NU fournissaient la majeure partie du matériel de formation nécessaire pendant les missions policières de maintien de la paix. Cependant, vu l’augmentation des missions bilatérales de l’APCC, l’APCC-Programme PIP doit de plus en plus se procurer son propre matériel de formation. Dans les documents constitutifs, il est décrit que chaque organisme partenaire gère ses propres pouvoirs financiers dans le cadre de l’APCC. Ceux de la GRC couvrent le paiement des salaires, les avantages sociaux des employés et les dépenses de fonctionnement et d’entretien. Les pouvoirs financiers d’AMC couvrent les coûts supplémentaires liés aux déploiements visant à soutenir les activités entreprises par le personnel déployé à l’appui des objectifs de l’APCC. Parmi les autres options de financement figurent les demandes adressées à AMC pour le financement de programmes (au titre du crédit 10), bien que ces fonds ne soient pas gérés par le programme de l’APCC et qu’ils comprennent des demandes soumises à des divisions distinctes d’AMC qui ne relèvent pas des pouvoirs de l’APCC.

Obstacles liés au financement de l’APCC

Selon les données recueillies lors des entretiens, certaines missions ont davantage eu recours aux options de financement au titre du crédit 10 pour l’acquisition de matériel de formation. Toutefois, ce processus a été décrit comme compliqué, fastidieux, chronophage et manquant de transparence. Des données de sondage (2024-2025) ont également permis de constater que l’acquisition de matériel de formation adéquat sur le terrain posait des défis. Quelques sondés ont fait remarquer que les budgets de fonctionnement sont parfois très modestes, et bien que certains équipements soient commandés par Ottawa, cela complique le processus. D’autres sondés ont dit avoir collaboré avec des partenaires en mission afin d’acquérir du matériel indispensable à leur travail à l’échelle locale.

De plus, des policiers interrogés ont affirmé qu’en raison de restrictions financières, il n’est pas possible de laisser certains articles et équipements sur place après une séance de formation ou à la fin d’une mission. Cette exigence compromet l’utilité et la durabilité de certaines formations spécialisées, en particulier celles qui consistent à présenter de nouveaux équipements à un service de police local.

Défis et possibilités

D’après l’évaluation horizontale précédente, les pouvoirs financiers de l’APCC n’étaient pas clairs, et on y encourageait les partenaires de l’APCC à préciser davantage leurs rôles et leurs responsabilités. Les entretiens ont fait ressortir des perceptions et les interprétations divergentes en ce qui concerne les pouvoirs et les responsabilités en matière de dépenses. Certaines données ont indiqué que la présentation de demandes au titre du crédit 10 était la seule option viable pour l’acquisition de matériel de formation supplémentaire en cours de mission. Cependant, comme le financement au titre du crédit 10 ne relève pas des pouvoirs de l’APCC-Programme PIP, le programme n’a que peu ou n’a pas du tout d’influence directe sur les décisions et les fonds alloués, ce qui peut compliquer les processus, nécessiter l’approbation d’instances supérieures et entraîner d’importants retards. D’autres données ont montré que les pouvoirs financiers existants relevant du programme et des partenaires de l’APCC pourraient être utilisés pour l’acquisition de matériel de formation en cours de mission, ce qui simplifierait le processus et accélérerait le soutien apporté au personnel déployé. À l’avenir, il faudra clarifier les pouvoirs financiers des partenaires de l’APCC afin de mieux orienter et de faciliter le travail d’acquisition. Des personnes interrogées ont également suggéré la redéfinition des pouvoirs financiers pour assurer une plus grande souplesse et efficacité des processus d’acquisition.



Pourquoi est-ce important?

Les écarts de perception et dans l’exercice de certains pouvoirs financiers existants et l’exécution de certains processus d’acquisition ont entraîné des complications administratives et des retards opérationnels qui ont nuit à la capacité de certains membres du personnel déployé à assurer de la formation ou des services en cours de mission.

CONSTATATION 10

Il serait possible de remédier aux inefficacités, aux messages incohérents et aux déséquilibres perçus en ce qui concerne les politiques et pratiques financières en place à l'appui du programme.

Services financiers

Les résultats des sondages et les réponses aux entretiens ont révélé que les politiques et les processus financiers actuels de l'APCC-Programme en vigueur à la GRC ont entraîné certaines inefficacités et des déséquilibres perçus dans la rémunération versée au personnel déployé. Certaines personnes sondées (2024-2025) ont décrit le processus de demande de remboursement comme trop compliqué, long, fastidieux et peu clair. Les personnes interrogées semblaient du même avis et ont souligné le manque de clarté du processus et le fait que les échanges incessants occasionnent du stress chez certains coordonnateurs du programme et membres du personnel déployé, les détournant ainsi de leurs tâches opérationnelles. Les obstacles suivants ont été cernés relativement aux messages incohérents et des déséquilibres :

Exonérations fiscales/indemnités pour conditions difficiles Pour certaines missions seulement, le personnel déployé a droit à des exonérations fiscales ou à des indemnités pour conditions difficiles.	Rémunération des heures supplémentaires Les politiques et les modalités diffèrent parfois d'une mission à l'autre.	Nombre de voyages payés pour rentrer chez soi Les voyages dépendent de la situation familiale et du type de déploiement, et non de la durée ou du lieu de la mission.	Décisions concernant les vols La politique exige l'achat des vols les moins coûteux, sans options d'annulation ou de modification, ce qui oblige le personnel à assumer le risque financier en cas de changement de programme.
Dépôts importants à verser par le personnel pour le logement Des avances peuvent être refusées au personnel, qui pourrait devoir contracter des dettes pour payer son logement.	Frais de déplacement locaux Il peut être difficile d'obtenir un soutien financier pour couvrir les frais de déplacement locaux de base (p. ex. laissez-passer de transport en commun).	Remboursement des factures de téléphone Les demandes de remboursement de frais d'appels faits ou requis pour le travail peuvent être refusées.	Visas et passeports L'aide apportée pour l'obtention de documents de voyage avant et pendant la mission peut être limitée.

Possibilités d'améliorer le soutien et les services financiers

Selon les données des entretiens, l'APCC-Programme PIP tirerait parti d'un cadre financier plus clair et plus équilibré pour la rémunération et les avantages sociaux du personnel déployé à l'étranger. La mise en place de processus et d'outils plus efficaces(p. ex. des outils en ligne), y compris des directives administratives plus cohérentes, axées sur les services et fournies en temps réel, améliorerait le soutien au personnel déployé. On devrait offrir au personnel de l'information et des directives cohérentes avant le déploiement, par exemple be made available prior to deployment, par exemple dans le cadre de la formation sur les opérations internationales de maintien de la paix (OIMP).



Pourquoi est-ce important?

L'application inégale des politiques financières et le soutien financier incohérent ont eu des effets négatifs sur le personnel et les missions et a nuit à la santé mentale et au bien-être du personnel et à la capacité à gérer efficacement le temps pendant les missions. De plus, les mauvaises expériences de certains membres du personnel déployé pourraient dissuader des candidats à prendre part à des missions.

Figure 11 – Avez-vous éprouvé des problèmes lors de la présentation de demandes de remboursement?

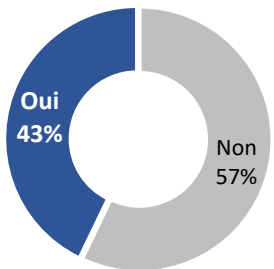
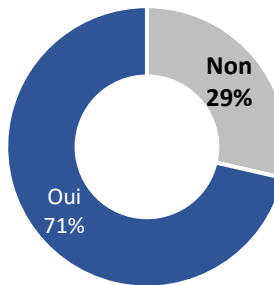


Figure 12 – Avez-vous été remboursé rapidement?



Source : Sondage du RTI (2024-2025)

CONSTATATION 11 Le changement des priorités et des approches a entraîné de lourdes charges de travail, des demandes imprévisibles, des lacunes en matière d'échange d'information et un roulement du personnel.

Échange d'information et charge de travail

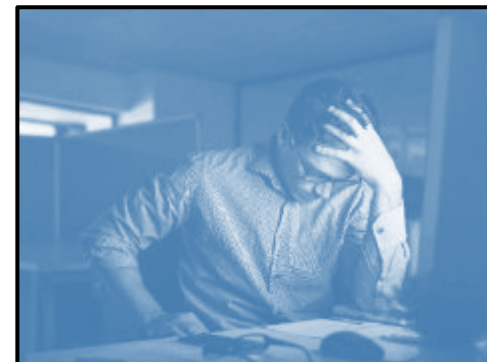
Des changements dans les déploiements de l'APCC-Programme PIP, plus particulièrement l'augmentation du nombre de missions et de lieux de missions combinée à des durées de missions plus courtes, ont alourdi la charge de travail du personnel opérationnel de la GRC, y compris les coordonnateurs de programme, les formateurs et le personnel chargé de la sélection et des SSI. Selon les données recueillies lors des entretiens, ces rôles sont de plus en plus complexes, et les équipes doivent sans cesse modifier les processus afin de pouvoir répondre aux besoins croissants et diversifiés. L'épuisement professionnel et le roulement du personnel sont de plus en plus des sources de préoccupation pour ces équipes.

Des lacunes dans la communication, l'échange d'information et la coordination entre les équipes opérationnelles ont été constatées. Par exemple, des données d'entretiens ont révélé que les rôles et les processus ne sont pas clairs et que les équipes travaillent en vase clos et reçoivent parfois des tâches sans parvenir à coordonner leur travail avec les autres. L'information communiquée par la gestion aux diverses équipes opérationnelles ne se fait pas toujours en temps voulu et de façon exhaustive, ce qui nuit à la capacité des équipes à s'adapter aux nouvelles décisions stratégiques.

Possibilités d'atténuer les pressions opérationnelles

Des personnes interrogées ont affirmé que l'APCC-Programme PIP bénéficierait de plus de ressources humaines pour aider à pallier la charge de travail accrue liée aux nouveaux déploiements et à l'expansion des missions. Quelques personnes interrogées ont mentionné qu'au moment de combler les postes de coordonnateur de programme, la priorité devrait être accordée à des compétences comme la capacité de travailler en autonomie et d'effectuer plusieurs tâches à la fois et au fait d'avoir de l'expérience des missions.

L'APCC-Programme PIP pourrait envisager de tenir régulièrement des réunions générales avec tous les employés et de distribuer et de publier systématiquement les comptes rendus de décision des réunions de gestion afin d'accélérer la communication d'information entre les différents niveaux hiérarchiques. De plus, des procédures opérationnelles réglementaires pourraient être élaborées, communiquées et examinées régulièrement pour faciliter une meilleure coordination et clarifier les rôles et les responsabilités, surtout pour pallier le roulement de personnel.



Pourquoi est-ce important?

L'augmentation de la charge de travail, l'évolution des besoins opérationnels et le manque d'effectif potentiel risquent de nuire à l'efficacité du programme. Les lacunes dans la communication et l'échange d'information augmentent le risque d'erreurs et nuisent à la capacité du programme à répondre aux besoins du personnel déployé.

CONSTATATION 12 Bien que l'APCC-Programme PIP soit en mesure de combler des postes clés de missions, il y a lieu d'atténuer les obstacles à la mobilité.

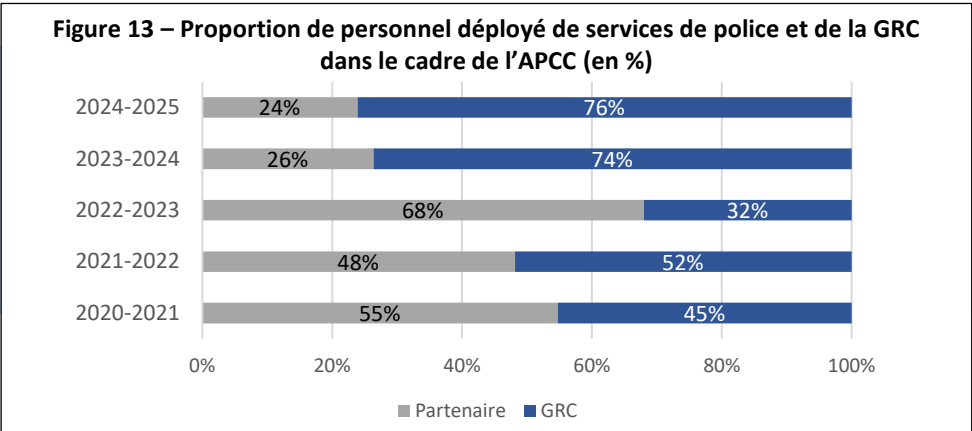
Candidats qualifiés et mobilité

Dans l'ensemble, le programme a été en mesure de combler des postes clés de mission; cela dit, maintenir un bassin de candidats qualifiés a toujours été un défi. La réussite de l'APCC-Programme PIP dépend grandement de la volonté des services de police partenaires et d'autres secteurs de la GRC de libérer du personnel pour des missions. Compte tenu des difficultés actuelles liées au recrutement de policiers et à la dotation au Canada, des partenaires n'ont pas eu la capacité ou ont été réticents à libérer du personnel pour des déploiements dans le cadre de l'APCC. Récemment, l'APCC-Programme PIP a cherché à encourager les services de police à libérer plus de personnel et à faciliter une plus grande mobilité en augmentant la fréquence des bulletins de recrutement et en réduisant la durée de certains déploiements.

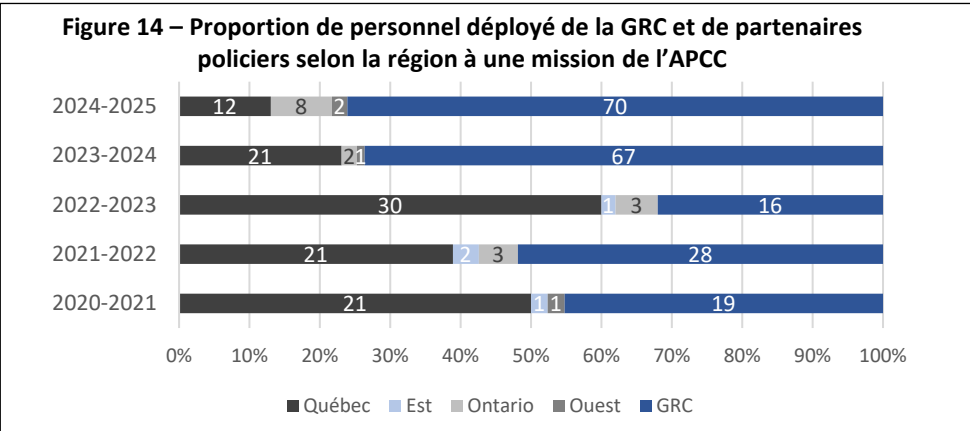
Évolution de la participation aux missions

Selon des données tirées des sondages (voir la **figure 13**), entre 2020 et le début de 2023, les services de police partenaires ont fourni plus de la moitié de l'ensemble du personnel déployé. Les policiers de services de police du Québec représentaient la majorité du personnel affecté (voir la **figure 14**). Des personnes interrogées ont fait remarquer que les priorités ont récemment changé pour certains partenaires, qui se concentrent davantage sur le renforcement de la présence policière locale plutôt que sur les missions à l'étranger. Les données des sondages rendent compte de cette évolution et montrent une baisse significative de la participation de certains services de police du Québec en 2023-2024 et également en 2024-2025. Toutefois, selon des données d'entretiens, cette baisse ne reflète pas un manque d'intérêt pour le programme ou de soutien à celui-ci de la part des partenaires.

Par ailleurs, les données des entretiens et du programme indiquent également que les déploiements de courte durée, nécessitant des compétences spécialisées et parfois une intervention rapide, occupent de plus en plus de place dans l'approche de l'APCC-Programme PIP. Cela dit, les postes spécialisés peuvent prendre plus de temps à combler et, en l'absence de candidats ayant le bon profil, les partenaires de l'APCC ne sont pas toujours en mesure de remplir leurs engagements.



Source : Données du programme (2020-2025)



Source : Données du programme (2020-2025)

Possibilités d'atténuer les difficultés liées à la mobilité

Un engagement interne accru de la part de la GRC pourrait contribuer à promouvoir une approche plus efficace en matière de mobilité. Des personnes interrogées ont affirmé que les responsables de l'APCC-Programme PIP pourraient collaborer davantage avec les cadres ou officiers supérieurs, y compris le commissaire, car ils peuvent orienter l'approche de la GRC en matière de mobilité et exercer de l'influence sur cette approche. La création d'un bassin de candidats, dans lequel le programme peut investir, ainsi que la mise en place d'un programme ou d'un accord de transition visant à pourvoir les postes d'attache des membres en déploiement pourraient aider à soutenir la formation d'un bassin de candidats solides et à leur pleine disponibilité pour une mission. À l'heure actuelle, la décision finale en ce qui concerne la mobilité des candidats revient aux commandants divisionnaires; cela dit, le programme pourrait accélérer le processus en concluant avec les divisions une entente sur l'approbation des officiers hiérarchiques pour permettre à des membres d'être libérés de leurs fonctions pour prendre part à des missions de moins d'un mois (déploiements rapides, etc.)

« L'APCC jouit d'une image de marque solide. Nous n'avons pas de problème de recrutement. Le défi, c'est la mobilité. »

Source : Citation d'une personne interrogée

Un engagement externe accru pourrait favoriser une plus grande participation et aider à trouver de nouvelles sources de recrutement. Selon les données recueillies lors des entretiens, l'APCC-Programme PIP pourrait faire appel à des décideurs d'associations de policiers régionales et municipales qui occupent des postes de haut niveau, par exemple des chefs de police. Le programme pourrait ainsi favoriser une participation accrue aux missions et avoir accès à une plus grande diversité de partenaires policiers, y compris des partenaires non traditionnels.

Donner la priorité aux efforts de recrutement et investir dans ceux-ci pourrait aider à remédier aux pénuries de personnel. Compte tenu de la charge de travail de plus en plus lourde signalée par les équipes opérationnelles et de soutien, l'APCC-Programme PIP pourrait renforcer les ressources actuelles ou acquérir de nouvelles ressources spécialisées aux fins du recrutement et de la sélection des meilleurs candidats pour les missions. Selon les données des entretiens, il est essentiel que le programme ait accès à des candidats ayant le bon profil au moment de sélectionner le personnel qui représentera le Canada à l'étranger. Le programme devrait continuer à se concentrer sur le recrutement de personnes qui font preuve de résilience et de leadership et qui possèdent d'autres compétences axées sur le caractère.

Donner la priorité aux outils et aux pratiques faisant la promotion du programme et les mettre à jour pourrait mener à une participation accrue au programme. L'APCC-Programme PIP pourrait donner des séances d'information et améliorer la promotion du programme en ligne. Les produits promotionnels pourraient porter surtout sur les avantages du programme pour les communautés canadiennes, présenter des exemples de missions auxquelles des partenaires policiers ont participé et être rédigés dans un langage simple (éviter le jargon gouvernemental). Selon des personnes interrogées, des images et les médias sociaux pourraient être utilisés davantage; cependant, les restrictions de la GRC en ce qui concerne les images (p. ex. celles montrant les uniformes de la GRC), restreignent toujours la capacité du programme à relater des récits de missions.

« Nous ne sommes pas autorisés à parler de notre expérience. Beaucoup de nos photos ne peuvent être utilisées par le programme parce que nous ne portons pas d'uniforme, mais nous n'avons pas le droit de porter notre uniforme, ce qui est très illogique. »

Source : Citation d'une personne interrogée



Pourquoi est-ce important?

Les défis en matière de mobilité risquent de nuire à la prestation du programme, plus particulièrement en ce qui touche le recrutement d'un nombre suffisant de policiers canadiens pour répondre aux besoins des missions. Une présence canadienne réduite dans les missions policières de maintien de la paix à l'étranger peut nuire à la capacité du Canada à remplir ses engagements, à promouvoir ses politiques étrangères, à contribuer à la réforme du secteur de la sécurité et à collaborer avec ses partenaires internationaux.

CONSTATATION 13

Des mesures de soutien au bien-être étaient offertes et répondaient généralement aux besoins du personnel déployé, tant avant qu’après la mission, mais il y aurait lieu d’apporter des améliorations à cet égard.

Santé mentale et bien-être du personnel déployé

Les besoins en matière de soins de santé du personnel déployé changent au fur et à mesure que la nature des missions évolue. Selon les données d’entretiens, l’équipe des SSI de la GRC s’efforce de comprendre la complexité de chaque mission, travaille à actualiser les politiques et les approches et prend rapidement les mesures voulues pour soutenir la santé du personnel déployé. La mission des SSI s’inscrit dans les responsabilités relatives à l’obligation de diligence de la GRC et consiste à préparer les policiers en vue de leur déploiement, à les soutenir pendant la mission et à s’assurer qu’ils sont en santé en vue de leur retour dans leur service d’attache.

Ressources existantes avant le déploiement

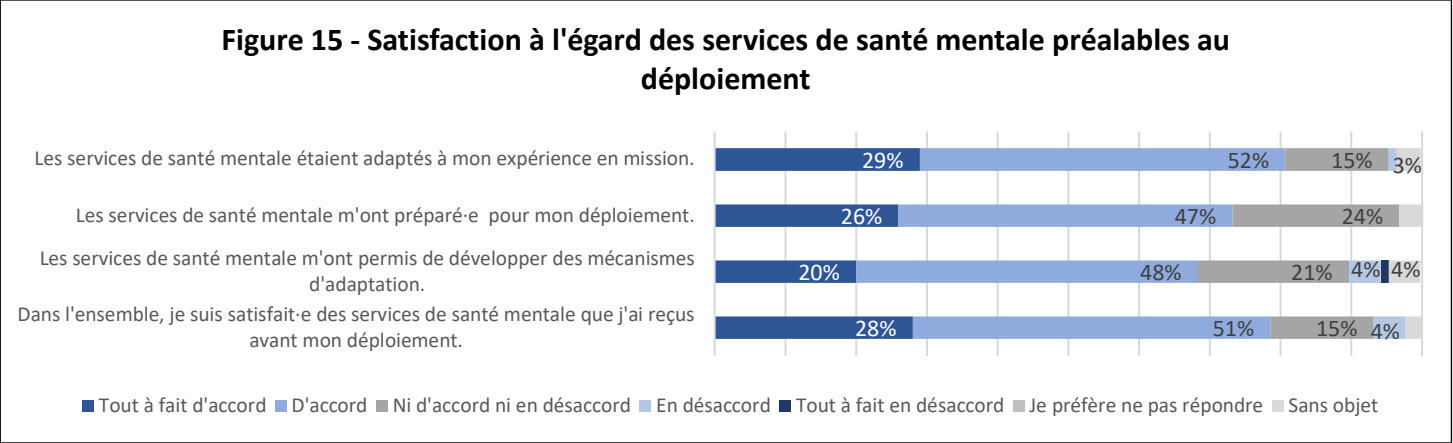
Les participants à une mission de l’APCC-Programme PIP font l’objet d’un examen médical et d’une évaluation psychologique par les SSI avant leur déploiement. Dans le cadre du programme des opérations internationales de maintien de la paix, le psychologue du programme et des représentants de secteurs comme les Services d’enquêtes spécialisées et de nature délicate offrent des séances de formation sur la santé et le bien-être qui visent à aider les participants à reconnaître les signes et les symptômes de stress et de traumatisme, à renforcer la résilience et à permettre l’adoption de stratégies favorisant la gestion et la réduction des répercussions du stress et des traumatismes.

Le document *Pendant la mission : Guide à l’intention des policiers déployés à l’étranger* renferme des conseils pratiques pour aider les policiers déployés à gérer les situations difficiles en cours de mission. De même, le *Guide à l’intention des commandant(e)s de contingent des Services de santé internationaux* souligne l’importance du leadership et décrit les principaux concepts liés aux premiers soins en santé mentale dans un contexte de mission internationale. Ces deux guides sont remis aux policiers avant leur déploiement et visent à les encourager à demander de l’aide au besoin.

Selon les résultats d’un sondage, les membres du personnel déployé étaient satisfaits des services de santé mentale reçus avant le déploiement (voir la figure 15). Ils s’entendaient pour dire que la formation reçue était adaptée à leur expérience en mission, leur a permis de développer des mécanismes d’adaptation et les ont préparés pour leur déploiement.

Possibilités d’accroître le soutien avant le déploiement

Afin d’améliorer les services de bien-être préalables au déploiement, il est ressorti des entretiens et des sondages que la communication et le soutien des SSI à l’intention des participants pourraient être accrus. La communication pourrait se faire de façon plus régulière, et les responsables du programme pourraient envisager d’attribuer à chaque membre du personnel une personne-ressource dédiée au bien-être. Les participants gagneraient également à obtenir des renseignements plus précis sur leurs missions, par exemple sous la forme de séances d’information données par du personnel en mission ou ayant été affecté à une mission et portant sur les leçons apprises et les attentes réalistes à l’égard du déploiement.



Source : Sondage sur la santé mentale et le bien-être (2025)

Ressources existantes pendant la mission

Selon les personnes interrogées et sondées, le personnel en mission se heurte à un certain nombre de difficultés ayant des répercussions sur le bien-être général, y compris des situations à risque élevé, de l’isolement, un sentiment de désespoir, un sentiment d’inutilité ou d’absence de but et de la solitude. L’équipe des SSI prend contact avec les membres déployés un ou deux mois après leur déploiement et leur envoie des courriels pour vérifier comment ils vont tout au long de la mission. De plus, le psychologue interne offre des services de consultation au personnel en mission au besoin. À l’appui de l’annexe A, quelques partenaires policiers et leurs membres déployés ont dit fournir et recevoir du soutien en plus des efforts de la GRC pendant les missions. De plus, les membres du personnel déployé peuvent avoir accès à des services virtuels de praticiens canadiens de la santé mentale externes pendant qu’ils sont en mission. Un sondage (voir la figure 16) a révélé que de nombreux membres du personnel déployé s’entendaient pour dire que les vérifications du bien-être étaient pertinentes, et la plupart d’entre eux sentaient qu’ils pouvaient communiquer avec le psychologue interne s’ils en avaient besoin. Bon nombre d’entre eux estimaient que les services de santé mentale et de bien-être étaient accessibles et près de la moitié étaient satisfaits de la rapidité des services.

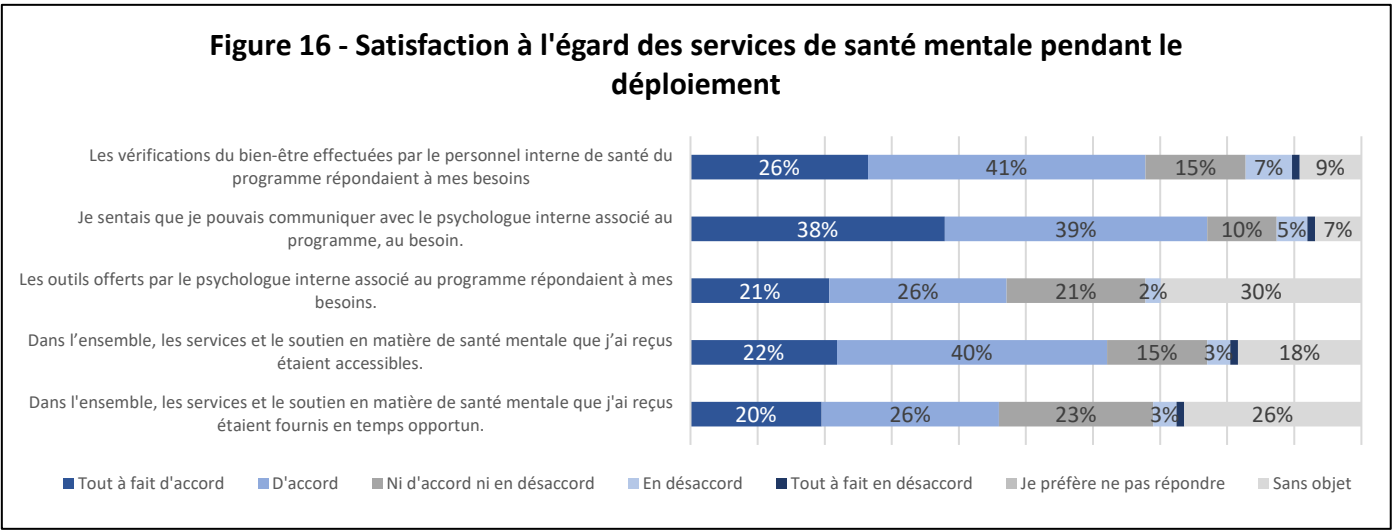
Difficultés en cours de mission

Bien que tous les membres du personnel déployés n’aient pas estimé avoir besoin d’un soutien accru en matière de bien-être, des lacunes à cet égard ont été relevées. En effet, certains ont affirmé que le travail de soutien des SSI auprès des policiers sur le terrain était incohérent ou insuffisant. Quelques membres de services de police partenaires ont également signalé qu’ils n’avaient pas accès aux courriels de suivi du bien-être de la GRC. Conformément à la constatation 10, de nombreux membres du personnel déployé ont fait remarquer que les échanges et les décisions au sujet des demandes de remboursement de dépenses personnelles, qui prennent beaucoup de temps, leur causaient du stress en mission. Enfin, certains membres de la GRC déployés ont affirmé que les incertitudes entourant leurs affectations après la mission étaient un facteur de stress croissant vers la fin de leur déploiement.

Possibilités d’accroître le soutien pendant le déploiement

Afin d’améliorer le soutien au bien-être en cours de mission, des personnes interrogées et sondées ont suggéré que les SSI ou les équipes opérationnelles de l’APCC-Programme PIP effectuent des vérifications plus proactives par téléphone ou par des moyens virtuels auprès des policiers déployés et des membres de leur famille. À l’appui de l’annexe A, quelques partenaires policiers ont fait remarquer que la garantie d’un soutien constant et accessible pour les familles au pays contribuait au bien-être du personnel en mission. Selon des données recueillis lors des entretiens, une collaboration plus étroite entre les responsables du programme et les commandants de contingents pourraient permettre à ceux-ci de mieux soutenir le bien-être des membres de leur équipe. De plus, les entretiens et les sondages ont montré qu’en clarifiant les politiques sur la compensation financière et en améliorant la stratégie en matière de service à la clientèle, on offrirait un meilleur soutien au personnel déployé. Enfin, le fait de consulter les membres de la GRC en mission quelques mois avant leur retour au pays aiderait à amorcer la planification de la réintégration pour le personnel et l’organisation.

Figure 16 - Satisfaction à l'égard des services de santé mentale pendant le déploiement



Source : Sondage sur la santé mentale et le bien-être (2025)



Pourquoi est-ce important?

Les mesures de soutien au bien-être prises avant et pendant le déploiement sont bien accueillies; cependant, combler les lacunes existantes contribuerait à réduire les risques pour le bien-être associés aux pressions nouvelles et changeantes liées aux missions.

CONSTATATION 14 À leur retour de mission, certains membres du personnel estimaient que leur travail à l'étranger n'était pas reconnu à sa juste valeur et ont affirmé qu'il y aurait lieu de combler les lacunes en matière de soutien au bien-être à long terme.

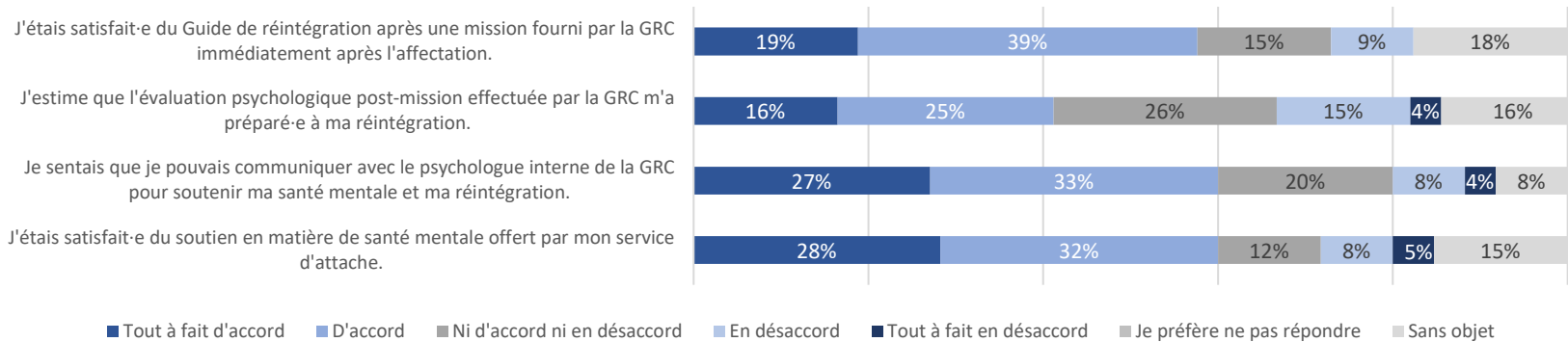
Ressources existantes après la mission

Vers la fin de leur mission, les membres du personnel déployé se voient remettre le *Après la mission : Guide de réintégration pour les policiers et leur famille*, dans lequel ils trouveront des conseils qui les aideront, ainsi que leur famille, à se préparer à la réalité après leur affectation.

À leur retour, les policiers rencontrent un professionnel de la santé externe qui déterminera s'ils sont aptes à reprendre leurs fonctions opérationnelles. Cependant, certaines données contradictoires laissent croire qu'il pourrait y avoir un malentendu quant à l'objectif de l'évaluation psychologique post-mission. Par exemple, selon quelques policiers ayant été déployés par le passé, l'évaluation post-mission n'était pas sincère et ne permettait pas de bien préparer le personnel à leur réintégration.

Le sondage (voir la **figure 17**) a révélé qu'un grand nombre de policiers ayant été déployés se sont dits satisfaits du Guide de réintégration après une mission et ont affirmé qu'ils pouvaient communiquer avec le psychologue interne au besoin. Bon nombre d'entre eux se sont également dits satisfaits du soutien en santé mentale offert par leur service d'attache (la GRC et d'autres services partenaires). Cependant, selon un sondage (voir les **figures 18 et 19**) mené auprès de personnel de retour de mission, la majorité des sondés (de la GRC et de services de police partenaires) n'avaient pas accès à des ressources en santé mentale offertes par leur service d'attache après leur déploiement.

Figure 17 - Satisfaction à l'égard des services de santé mentale offerts après le déploiement



Source : Sondage sur la santé mentale et le bien-être (2025)

Figure 18 : Ressources en santé mentale de la GRC consultées après un déploiement

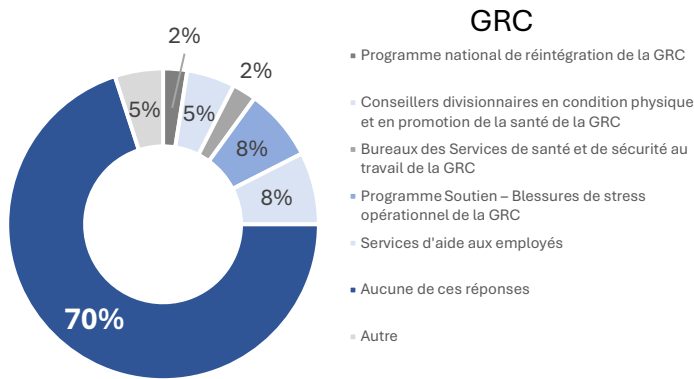
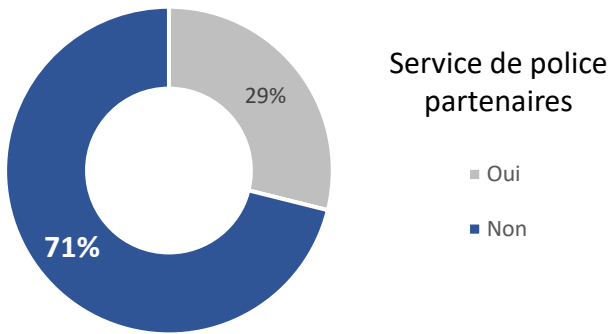


Figure 19 : Avez-vous eu accès à des ressources en santé mentale offertes par votre service d'attache dans le cadre de votre déploiement?



Source : Sondage sur la santé mentale et le bien-être (2025)

Possibilités d’accroître le soutien après la mission

Selon les données recueillies lors des entretiens et de sondages, certains policiers de retour de mission ont estimé que leur travail pendant la mission n’avait pas été suffisamment reconnu ou respecté. D’autres ont affirmé avoir senti qu’ils n’avaient pas été bien accueillis par leur service d’attache ou d’autres collègues, soulignant que certains croient à tort qu’un déploiement s’apparente à des vacances. Lorsque cela est possible, les responsables du programme pourraient s’assurer que les membres du personnel qui retournent au pays sont accueillis à l’aéroport et reçoivent un témoignage d’appréciation pour souligner leur contribution à l’APCC-Programme PIP. De plus, une promotion plus vaste du programme (comme il est mentionné à la constatation 12) pourrait aider à sensibiliser davantage les collègues à la réalité des missions de l’APCC.

Compte tenu des lacunes perçues en ce qui concerne l’évaluation psychologique post-mission, une discussion supplémentaire sur la santé mentale et le bien-être du personnel de retour de mission pourrait être prévue de manière à s’assurer que le personnel est entendu et pour aider à l’évaluation des mesures de soutien en place et à cerner des points à améliorer.

Les répercussions que peuvent avoir sur la santé mentale les expériences difficiles vécues pendant les missions peuvent se manifester plusieurs mois, voire des années après le retour à la maison et à la vie professionnelle. Des suivis post-déploiement effectués à intervalles réguliers (p. ex tous les trois mois) pourraient aider à évaluer la santé mentale et le bien-être du personnel de retour de mission, à déterminer si un soutien supplémentaire est nécessaire et à cerner les lacunes à cet égard aux fins d’améliorations futures.

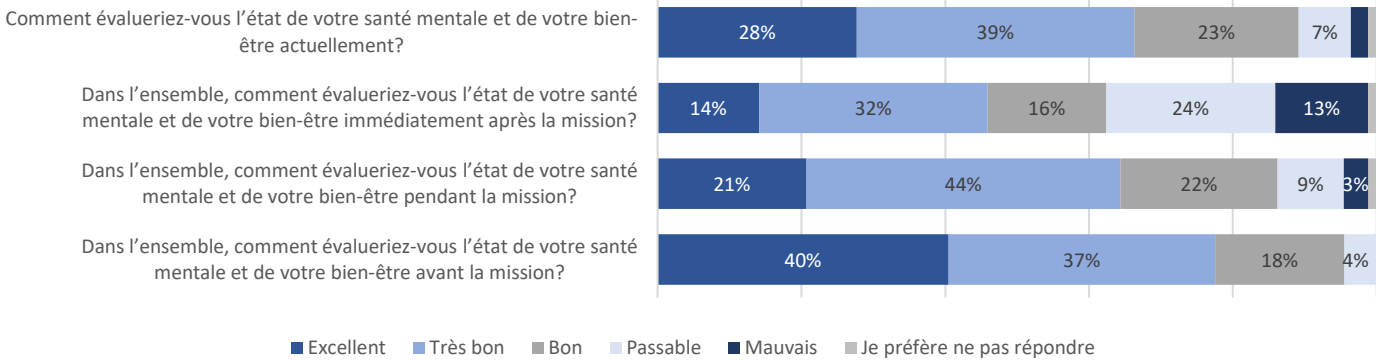
À leur retour de mission, les membres du personnel continuent de bénéficier de la couverture de soins de santé offerte par l’APCC-Programme PIP pour une période de dix jours, après quoi la protection offerte par leur service d’attache est réactivée. À leur retour, les policiers de la GRC peuvent avoir droit à des prestations d’assurances de longue durée d’Anciens Combattants Canada, mais ce n’est pas le cas des policiers de services partenaires n’y ont pas droit. À l’avenir, les responsables du programme pourraient souhaiter consulter des partenaires à ce sujet et explorer des options afin de combler les lacunes en matière de protection de longue durée.

Évolution du bien-être

Les données tirées du sondage (voir la **figure 20**) montrent que l’état de la santé mentale et le bien-être du personnel déployé est à son meilleur avant la mission, qu’il diminue pendant la mission et qu’il est à son plus bas immédiatement après la mission.

En février 2025, la GRC a doté le poste de coordonnateur de la réintégration, qui s’occupe de la santé mentale et du bien-être du personnel déployé pendant et après leur mission. Les grandes priorités sont la prise de contacts pendant les missions et l’amélioration de la reconnaissance offerte aux membres à leur retour. On souhaite également se concentrer sur la mise en place d’un système de soutien par les pairs pour les familles, la préparation aux affectations post-mission et les suivis du bien-être réguliers post-déploiement. Afin de mettre pleinement en œuvre, on s’efforce actuellement d’établir les attentes, d’obtenir les ressources humaines nécessaires et de faire appel à un champion de la haute direction.

Figure 20 – État général de la santé mentale et du bien-être du personnel déployé



Source : Sondage sur la santé mentale et le bien-être (2025)



Pourquoi est-ce important?

Le programme a pris des mesures importantes afin d’améliorer le soutien qu’il offre en matière de santé mentale et de bien-être au personnel en mission. Néanmoins, les lacunes dans le soutien post-mission présente des risques pour la santé et le bien-être à long terme du personnel, et elles pourraient nuire au recrutement du programme et entraîner de nouvelles pressions pour les services de police d’attache.

CONSTATATION 15 En général, la formation était utile et bien accueillie, mais il y aurait lieu d’inclure plus d’orientations propres à la mission dans la formation préparatoire.

Formation préalable au déploiement

Dans l’ensemble, la formation préalable au déploiement coordonnée par la GRC a été bien accueillie. Selon les données des entretiens et des sondages (voir la **figure 21**), de nombreux policiers déployés estimaient que la formation qu’ils avaient reçue était utile et leur a permis de bien se préparer à leur mission. De plus, un sondage (voir la **figure 22**) a révélé que la majorité du personnel déployé était satisfait des effets et des équipements fournis par la GRC pendant la formation préparatoire.

Obstacles liés à la formation préalable au déploiement

Pour donner suite à la constatation 11, le personnel de la formation a fait remarquer que les priorités changeantes du programme et un manque de communication ont posé des difficultés lors de la planification et la prestation des séances de formation sur les OIMP. Par exemple, des ajustements de dernière minute apportés au programme de cours et aux affectations des participants, ainsi que les reports de réservations d’hébergement et de séances avec des conférenciers, obligent tant les organisateurs que les participants à réagir rapidement et à faire preuve de souplesse.

Possibilités d’améliorer l’expérience de formation

Afin d’améliorer l’expérience de formation préalable au déploiement, des personnes interrogées ont indiqué que l’APCC-Programme PIP pourrait envisager de recourir davantage au mode virtuel pour enseigner certains éléments de contenu. Par exemple, les lectures ou des modules pourraient être distribués aux participants pour qu’ils les passent en revue avant les cours en classe sur les OIMP.

Selon d’autres personnes interrogées, il y aurait également lieu de fournir plus d’information propre aux missions pour aider les participants à se préparer aux réalités du travail qui les attend au quotidien. De telles discussions aideraient les participants tant sur le plan de la planification que du bien-être.

Figure 21 – La formation préparatoire était utile

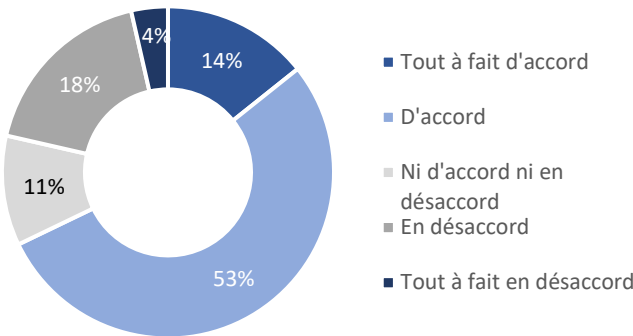
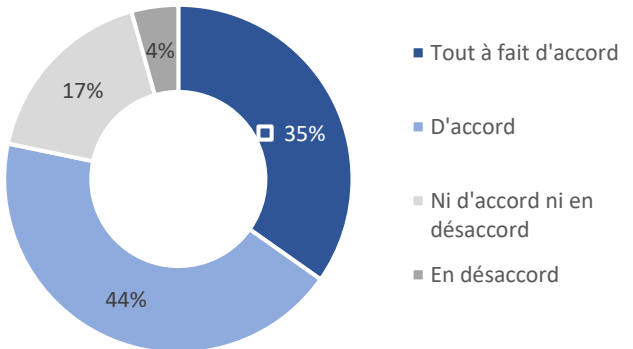


Figure 22 – Les effets et équipements étaient satisfaisants



Source : Sondage du RTI (2024-2025)



Pourquoi est-ce important?

Une communication et une coordination améliorées contribueraient à renforcer l’intégrité de la prestation de la formation sur les OIMP et à s’assurer que les membres du personnel ont le temps et l’espace voulus pour se préparer à leur mission. Il serait utile d’apporter des ajouts et des mises à jour à la formation préalable au déploiement afin de mieux répondre aux besoins des participants et ainsi de mieux les préparer en vue de la réussite de la mission.

Conclusion

Depuis la pandémie l'APCC-Programme du PIP travaille à rétablir sa présence dans les missions policières de maintien de la paix partout dans le monde. L'approche du programme en matière d'opérations policières de maintien de la paix a été adaptée en raison de l'évolution du contexte géopolitique, plus particulièrement de la transition de déploiements à grande échelle aux affectations plus ciblées d'un nombre réduit d'effectifs à plus de missions. Compte tenu de ces changements, le programme devra relever de nouveaux défis en plus des difficultés qui se posent déjà et qui influent sur l'efficacité de la prestation du programme et nuisent à l'atteinte des résultats escomptés.

L'absence d'une vision stratégique claire, adaptée à l'évolution du contexte mondial, a limité la capacité réduite du programme de l'APCC à définir des objectifs et priorités, et a freiné la prise de décisions éclairées. Il y aurait lieu d'augmenter le nombre d'activités de planification stratégique et de mettre au point des mécanismes plus fiables permettant la communication systématique d'information entre les partenaires de l'APCC et les intervenants à l'interne, à tous les niveaux.

Des lacunes dans les outils et les pratiques de gestion des données et de mesure du rendement ont limité la capacité du programme de l'APCC à gérer l'information relative au programme, à faire le suivi des résultats, à mettre en évidence les retombées du programme et à orienter la prise de décisions. On travaille à la mise en place d'un outil commun de gestion des données pour stocker, gérer et saisir les données pour l'ensemble du personnel et des missions. Il y aurait lieu de créer, de mettre à jour et d'exploiter des outils de mesure du rendement afin de mieux soutenir la planification du programme.

L'évolution des types de missions a donné lieu à de nouvelles exigences ou à une augmentation de la demande de soutien opérationnel et des charges de travail. Les obstacles liés aux autorisations financières existantes et l'application inégale des politiques financières ont entraîné des retards opérationnels. Il y aurait lieu de mettre à jour et d'améliorer les politiques et les outils en place afin de mieux répondre aux besoins opérationnels du programme, et de s'appuyer sur les stratégies de recrutement actuelles pour surmonter les obstacles au recrutement d'effectifs policiers suffisants pour répondre aux besoins liés aux déploiements.

Recommandations et RPAD



Recommandations

Les constatations et les recommandations découlant de la présente évaluation portent sur la période s'étendant du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2025. L'évaluation s'est conclue à un moment marqué par d'importants changements dans les priorités nationales et internationales du Canada à la suite des élections fédérales de mars 2025 et en raison des efforts subséquents du gouvernement afin de trouver des économies. Même si l'évaluation a permis de confirmer que l'APCC-Programme PIP demeure un outil pertinent de politique étrangère et que le programme contribue de façon significative à la réalisation des objectifs internationaux du Canada, plusieurs défis importants devront être pris en compte pour la suite. Il s'agit notamment de l'évolution rapide du contexte géopolitique, la diminution du nombre de missions de maintien de la paix des NU, l'augmentation des coûts et des risques pour la sécurité liés à la réaffectation d'experts à des missions bilatérales dans des zones de conflits actives, de même que les difficultés pour les services de police au pays de libérer du personnel pour ces missions.

Compte tenu du climat politique et financier actuel, la mise en œuvre des recommandations suivantes devrait tenir compte des nouvelles priorités nationales et des gains d'efficacité opérationnels qui sont ressortis des exercices de planification stratégique. De plus, on devrait s'assurer que les déploiements futurs sont pensés de manière à atteindre les objectifs de politique étrangère du Canada et à donner lieu à des avantages concrets pour les Canadiens.

Planification stratégique et cohérence

Recommandation 1 – Pour faire face à l'évolution du contexte géopolitique international, les partenaires de l'APCC devraient veiller à ce que les mécanismes de mission actuels soient régulièrement mis à profit pour éclairer la prise de décisions, soutenir la planification stratégique et améliorer les efforts de convergence des partenaires. En outre, chaque organisme partenaire devrait assurer une communication et un échange d'information cohérents entre les secteurs de programmes et les fonctions visés à tous les niveaux.

Gestion des données, mesure du rendement et résultats

Recommandation 2 – La GRC devrait adopter une stratégie cohérente et efficace de gestion des données, y compris des outils et des ressources utiles qui sont accessibles aux secteurs de programme de l'APCC. De plus, les partenaires de l'APCC devraient mettre à jour les processus de mesure du rendement, notamment le cadre de mesure du rendement et les outils de rapport existants du programme, afin de s'assurer que les données pertinentes soient recueillies pour toutes les missions dans le but d'éclairer la prise de décisions et de faire état des retombées du programme.

Fonctionnement et soutien

Recommandation 3 – Les partenaires de l'APCC devraient examiner les possibilités de réviser les pouvoirs financiers existants de manière à s'assurer qu'ils répondent aux besoins des missions et optimisent les retombées du programme. De plus, la GRC devrait veiller à ce que les politiques et pratiques financières internes pertinentes pour l'APCC-Programme PIP soient clairement communiquées et mises en œuvre de manière uniforme.

Recommandation 4 – La GRC devrait élaborer une stratégie de recrutement qui tient davantage compte des besoins changeants des missions. Cette stratégie devrait mettre l'accent sur une meilleure collaboration à l'interne et à l'externe ainsi que sur la mise à jour des outils de recrutement afin d'attirer des candidats possédant les compétences requises et d'encourager une participation accrue de la part des services de police canadiens.

Réponse et plan d'action de la direction (1/4)

NOTA : Compte tenu de l'évolution du contexte mondial et du climat politique et financier actuel, on encourage le programme à tenir compte des nouvelles réalités au moment de mettre en œuvre le RPAD.

Recommandation	Réponses du programme	Mesures prévues	Date d'agenda
1. Pour faire face à l'évolution du contexte géopolitique international, les partenaires de l'APCC devraient veiller à ce que les mécanismes de mission actuels soient régulièrement mis à profit pour éclairer la prise de décisions, soutenir la planification stratégique et améliorer les efforts de convergence des partenaires. En outre, chaque organisme partenaire devrait assurer une communication et un échange d'information cohérents entre les secteurs de programmes et les fonctions visés à tous les niveaux.	AMC, SP, GRC	1.1 Présenter une orientation stratégique actualisée pour l'APCC-Programme PIP aux ministres des Affaires étrangères et de la Sécurité publique et solliciter leur approbation pour des affectations pluriannuelles.	2026-03-30
	GRC, AMC, SP	1.2 Planifier des réunions du Comité directeur des DG. Rédiger les procès-verbaux pour les comptes rendus de décisions.	2025-09-30
	Équipe admin. du BPI de la GRC AMC	1.3 Planifier la tenue chaque trimestre de réunions virtuelles et en personne du groupe de travail de l'APCC. Au moins deux des réunions doivent avoir lieu en personne. Tous les partenaires devront le groupe de travail de ce qui est ressorti des réunions de leur organisation. 1.3.1 Au moins une des réunions en personne consistera en un exercice de planification stratégique et comprendra un plan stratégique propose qui sera présenté aux DG aux fins d'approbation.	2025-12-31

Réponse et plan d'action de la direction (2/4)

Recommandation	Réponses du programme	Mesures prévues	Date d'agenda
	Équipe admin. du BPI de la GRC AMC	1.4 Tenir des réunions des directeurs aux deux semaines. Les comptes rendus des décisions découlant de ces réunions doivent être diffusés aux employés des niveaux subalternes.	2025-09-30
	Équipe admin. du BPI de la GRC	1.5 Planifier deux fois par année des réunions internes avec toute l'équipe du BPI de la GRC. Y convier le personnel de tous les secteurs du programme. Des procès-verbaux seront produits et distribués aux employés.	2025-12-31
2. La GRC devrait adopter une stratégie cohérente et efficace de gestion des données, y compris des outils et des ressources utiles qui sont accessibles aux secteurs de programme de l'APCC. De plus, les partenaires de l'APCC devraient mettre à jour les processus de mesure du rendement, notamment le cadre de mesure du rendement et les outils de rapport existants du programme, afin de s'assurer que les données pertinentes soient recueillies pour toutes les missions dans le but d'éclairer la prise de décisions et de faire état des retombées du programme.	GRC	2.1 Mettre en œuvre des outils de gestion de données sécurisés, évolutifs et conviviaux qui sont facilement accessibles aux secteurs de programme de l'APCC et au personnel en mission. Ces outils permettront d'assurer un soutien continu à toutes les étapes du processus d'affectation, y compris le recrutement, la sélection, la formation préparatoire, le déploiement opérationnel, le soutien en cours de mission, la réintégration après la mission et les rapports sur le rendement, de manière à garantir une uniformité, une interopérabilité et une prise de décisions fondée sur des données.	2026-12-31
	Groupe de travail de l'APCC, ARCAI	2.2 Moderniser les processus de gestion du rendement du programme de l'APCC en mettant à jour le cadre de mesure du rendement (CMR) et en améliorant les outils de production de rapports afin de permettre la visualisation et l'analyse de données en temps réel grâce à la collecte de données propres à chaque mission pour toutes les affectations et pour utiliser, dans la mesure du possible, les rapports des partenaires multilatéraux afin d'éviter les chevauchements et de positionner la contribution du Canada par rapport à celle d'autres pays.	2026-09-30

Réponse et plan d'action de la direction (3/4)

Recommandation	Réponses du programme	Mesures prévues	Date d'agenda
	GRC et AMC	2.3 Exiger une formation sur la gestion axée sur les résultats pour les commandants et les commandants adjoints de contingents , ainsi qu'une formation d'initiation sur la gestion axée sur les résultats pour tout le personnel affecté et les employés du BPI de la GRC.	2026-12-31
	GRC et AMC	2.4 Tenter de collaborer avec les sections chargées du développement et de la gestion axée sur les résultats des ambassades dans les pays où des missions bilatérales ou d'autres missions sont en cours, dans la mesure du possible.	2026-12-31
3. Les partenaires de l'APCC devraient examiner les possibilités de réviser les pouvoirs financiers existants de manière à s'assurer qu'ils répondent aux besoins des missions et optimisent les retombées du programme. De plus, la GRC devrait veiller à ce que les politiques et pratiques financières internes pertinentes pour l'APCC-Programme PIP soient clairement communiquées et mises en œuvre de manière uniforme.	GRC	3.1 Amorcer un examen exhaustif des pouvoirs financiers existants et des mécanismes de financement afin de trouver des moyens d'accroître l'efficacité, la capacité d'intervention et la conformité avec les réalités opérationnelles de chaque mission et les réglementations gouvernementales en place.	2026-12-31
	BPI de la GRC (s.-off. conseiller, GRPF et Formation)	3.2 Élaborer des politiques et des procédures opérationnelles réglementaires pour veiller à ce que les politiques et les pratiques financières soient clairement communiquées et mises en œuvre de manière uniforme (politiques et pratiques internes de la GRC à l'intention du personnel affecté).	2026-12-31
	GRC, AMC, SP	3.3 S'assurer que le personnel affecté comprend les pouvoirs, les processus et les défis en matière d'acquisition de l'APCC (différence entre le crédit 10 et le crédit 1).	2026-12-31

Réponse et plan d'action de la direction (4/4)

Recommandation	Réponses du programme	Mesures prévues	Date d'agenda
4. La GRC devrait élaborer une stratégie de recrutement qui tient davantage compte des besoins changeants des missions. Cette stratégie devrait mettre l'accent sur une meilleure collaboration à l'interne et à l'externe ainsi que sur la mise à jour des outils de recrutement afin d'attirer des candidats possédant les compétences requises et d'encourager une participation accrue de la part des services de police canadiens.	S.-off. resp. de RITS avec l'appui du s.-off. conseiller, des SSI, de l'équipe du mieux-être et de Sécurité publique (avantages pour le pays, tableau-synthèse sur les affectations de SP)	4.1 Élaborer une stratégie de sensibilisation ciblée visant à renforcer l'engagement interne des cadres de la GRC afin de promouvoir une approche plus efficace et efficiente en matière de mobilité.	2026-09-30
		4.2 Élaborer une stratégie de sensibilisation ciblée visant à renforcer la collaboration à l'externe avec les hauts dirigeants des associations de chefs de police régionales et municipales.	2026-09-30
		4.3 Mettre en œuvre une initiative nationale coordonnée à l'intention des services de police partout au Canada ayant pour objectif d'attirer et de recruter des candidats qui possèdent des compétences recherchées afin de répondre aux demandes changeantes des missions de paix internationales.	2026-09-30
		4.4 Actualiser la documentation d'information et de recrutement du programme : Revoir toute la documentation sur le recrutement du programme de missions de paix (brochures, livrets, rapports, contenu numérique, etc.) pour s'assurer qu'elle est à jour et attrayante et qu'elle concorde avec les objectifs stratégiques du programme.	2026-09-30

Annexe A – Continuum du bien-être

Annexe B – Women Against Transnational Corruption Hub (WATCH)

Annexe C – Aperçu des missions de l'APCC-Programme PIP

Annexe D – Types de missions de l'APCC-Programme PIP

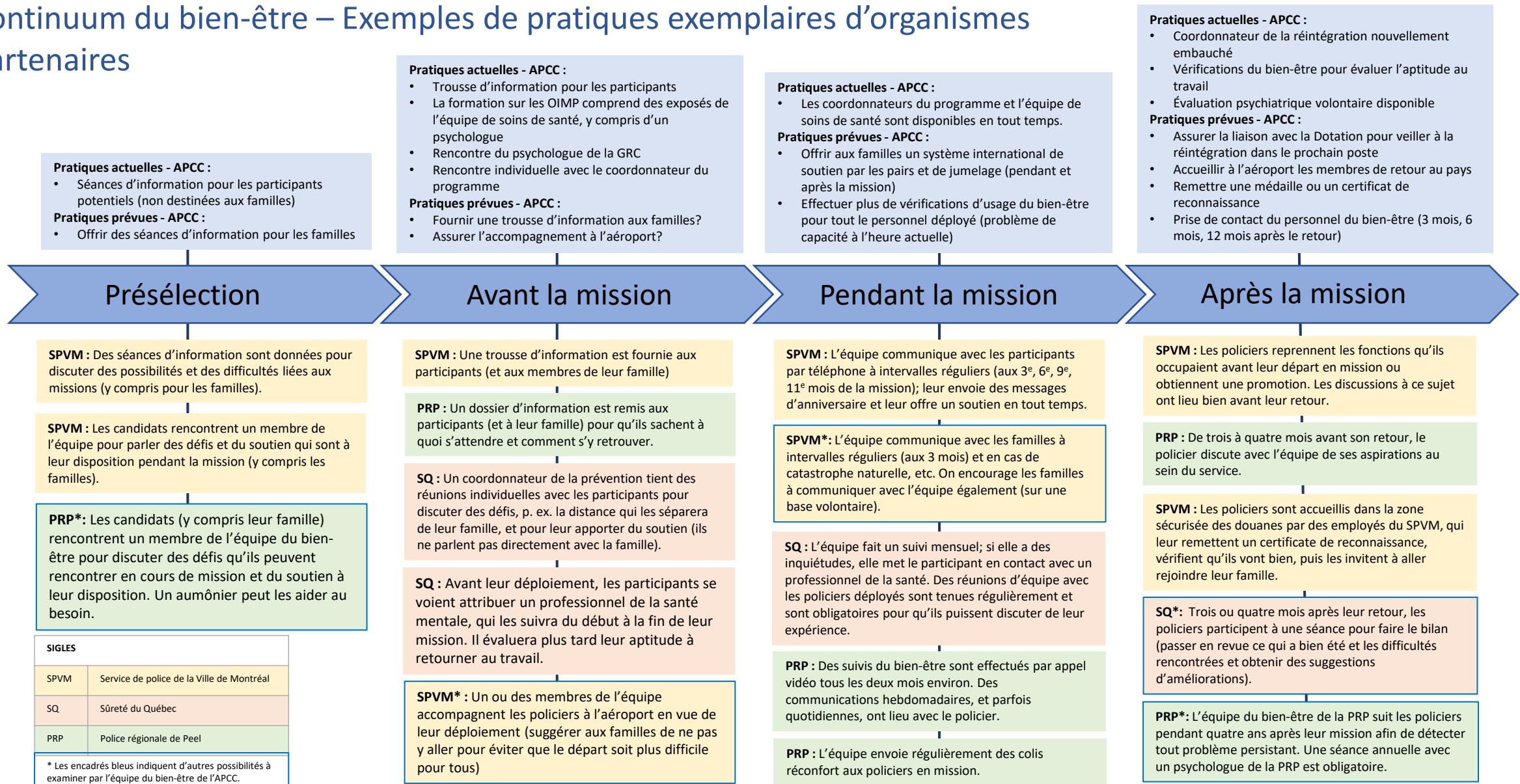
Annexe E – Renseignements financiers - APCC-Programme PIP

Annexe F – Acronymes

Annexe G – Échelle des réponses obtenues dans les entretiens et les sondages

Annexes

Continuum du bien-être – Exemples de pratiques exemplaires d’organismes partenaires



Women Against Transnational Corruption Hub (WATCH)

Contexte

Le WATCH a été créé en 2017 lorsque des membres de l'International Anti -Corruption Coordination Center (IACCC) ont constaté un manque de soutien pour les femmes enquêtrices œuvrant dans le domaine de la lutte contre la corruption ainsi qu'une faible représentation dans les activités de renforcement des capacités. En 2023, une policière canadienne déployée dans le cadre de l'APCC a été nommée à la direction du WATCH et, en 2024, elle a rédigé le premier plan stratégique, qui contenait les priorités, un plan d'action et des propositions budgétaires.

Objectifs et activités

Le programme WATCH vise à renforcer les organismes de lutte contre la corruption en outillant les praticiennes grâce à un soutien fondé sur des cas concrets, au moyen de la formation et du mentorat et en les mettant en contact avec un réseau mondial de ressources.

En plus de participer à des conférences internationales et faire partie de groupes d'experts réunis pour discuter des questions de genre et des efforts de lutte contre la corruption, la responsable canadienne a dirigé plusieurs initiatives de formation et de mentorat au nom du programme WATCH, y compris les suivantes :

- Mentorat et parrainage de la participation de la directrice générale du Recouvrement des avoirs d'Éthiopie aux réunions du Réseau des services répressifs de l'OCDE à Maurice
- Coordination du détachement de deux analystes financières des îles Caïmans à Malte pour une formation sur les enquêtes financières
- Mentorat et parrainage du plan de perfectionnement professionnel et de formation d'une enquêtrice financière de Maurice
- Planification, coordination et prestation d'un cours sur les enquêtes financières destiné aux femmes chargées de l'application de la loi au Botswana (2025), auquel ont participé 18 femmes, dont des procureures et des enquêtrices.

La participation de l'APCC-Programme PIP au WATCH constitue l'une des contributions du programme aux efforts globaux de déploiement au sein de l'IACCC.

« En donnant plus de pouvoir aux femmes au sein des agences de lutte contre la corruption que nous appuyons, nous renforçons ces agences et contribuons à faire pencher la balance du pouvoir des politiciens corrompus vers les organismes d'application de la loi qui enquêtent sur eux. »

Source : Responsable canadienne du programme WATCH de l'IACCC

Aperçu des missions de l’APCC-Programme PIP (de 2020 à aujourd’hui)

Mission	Lieu	Nombre total de policiers déployés (EF 2020-2021 – 2024-2025)	Nombre de policiers affectés à une mission de l’APCC (à jour en date du 15 avril 2025)
Bureau intégré des Nations Unies en Haïti (BINUH)	Haïti	7	0
Présence dans les Caraïbes – agents de liaison, Groupe de coordination de l’aide à la sécurité internationale (GCASI) et agents de liaison techniques pour Haïti	Jamaïque, îles Turques et Caïques, Miami	52	7
Mission de police canadienne en Ukraine (MPCU)	Ukraine (par la Pologne)	47	7
Mission de conseil de l’Union européenne pour l’Ukraine (EUAM Ukraine)	Ukraine	2	0
Mission de renforcement des capacités de l’Union européenne au Mali (EUCAP Sahel Mali)	Mali	1	0
Bureau de coordination de l’Union européenne pour le soutien à la police palestinienne (EUCOPPS)	Territoires palestiniens	3	0
Bureau de coordination de l’Union européenne pour le soutien de la police palestinienne (EUPOL COPPS)	Territoires palestiniens	3	2
Cour pénale internationale	Pays-Bas	27	6
International Anti -Corruption Coordination Center (IACCC)	Angleterre	4	2
Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA)	Mali	34	0
Mission de l’Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO)	RDC	58	3
Opération PROTEUS	Territoires palestiniens	41	10
Chef de police dans les îles du Pacifique	Nouvelle-Zélande	1	1
Formation préalable de l’Équipe d’assistance pour l’évaluation et la sélection (pré-SAAT)	Rwanda	10	Intermittent
Coordonnateurs de formation et instructeurs EM	Haïti, Jamaïque, Ukraine, Zambie	22	Intermittent
Instructeurs sur les armes spéciales et tactiques	Territoires palestiniens	5	Intermittent
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)	Suisse	7	2
Mission d’administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK)	Kosovo	2	1
Mission des Nations Unies à New York	É.-U.	3	1

Types de missions de l'APCC-Programme PIP

L'équipe chargée de l'évaluation s'est penchée sur les missions actives de l'APCC-Programme PIP pendant la période d'évaluation et les a regroupées en fonction de caractéristiques comme la nature de la mission (multilatérale, bilatérale), ses activités ou objectifs (formation, enquêtes) et sa durée (longue* ou courte**).

Mission traditionnelle de maintien de la paix (multilatérales, longue durée)	Mission non traditionnelle de maintien de la paix (bilatérales, longue durée)	Missions d'enquêtes non traditionnelles (multilatérales, longue durée)	Missions de formation non traditionnelles (déploiements rapides, courte durée)
- MONUSCO (RDC) - MINUK (Kosovo) - BINUH (Haïti) - MINUSMA (Mali) - Opération PROTEUS (territoires palestiniens) - EUAM (Ukraine) - EUCAP (Mali) - EUCOPPS (territoires palestiniens) - EUPOL COPPS (Cisjordanie) *Les missions de longue durée sont les déploiements d'une durée approximative d'un an. Par le passé, les missions de l'APCC étaient toujours de longue durée.	- MPCU (Ukraine) - NU à NY (Mission permanente du Canada aux Nations Unies à New York, OSCSEA) - UNITAR (Genève, Suisse) - Chef de police dans les îles du Pacifique (Nouvelle-Zélande) - Présence dans les Caraïbes – agents de liaison, GCASI et agents de liaison techniques pour Haïti (Jamaïque, îles Turques et Caïques, Miami)	- IACCC - Cour pénale internationale	- Pré-SAAT (Rwanda) - Formation des NU en leadership (Zambie) - Coordonnateurs de formation et instructeurs EM (Haïti, Jamaïque, Ukraine) - Instructeurs sur les armes spéciales et tactiques (territoires palestiniens) - Aide technique (Haïti) **Les missions de courte durée sont les déploiements d'une durée de quelques semaines à quelques mois. Les missions de l'APCC de courte durée sont plus récentes et ont des objectifs précis et des échéanciers à court terme (p. ex. missions de formation)

Renseignements financiers – APCC-Programme PIP

- L'APCC-Programme PIP est financé par l'enveloppe d'aide internationale (EAI). Des fonds de la GRC ont été alloués aux niveaux de référence de la GRC au titre de l'EAI. Avant 2016, un financement supplémentaire a été mis à la disposition d'AMC au moyen du Fonds pour la paix et la sécurité mondiales (FPSM) suivant une formule de recouvrement des coûts. Le Programme pour la stabilisation et les opérations de paix (PSOP) a remplacé le FPSM en 2016.
- Sur la période de cinq ans, 186,86 millions de dollars en tout, y compris les fonds supplémentaires, ont été approuvés, et 146,73 millions de dollars ont été dépensés.

Total des fonds consacrés au Programme PIP par organisme partenaire, de 2020-2021 à 2024-2025

Partenaire	Approuvé (en M\$)	Prolongé (en M\$)	Écart (en M\$)	Écart (en %)
GRC	134,26	112,90	21,36	- 15,91
AMC	52,60	33,83	18,77	- 35,68
SP				
Total (en M\$)	186,86	146,73	40,13	- 21,48

Source : Rapport interne de la GRC (allocations budgétaires de fin d'exercice), et Direction des opérations de paix et des déploiements d'AMC

Dépenses du Programme PIP pour les EF de 2020-2021 à 2024-25

M\$	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	Total
Salaires et fonctionnement (GRC)	17,38	24,23	20,86	25,06	25,40	112,90
Coûts liés aux déploiements rapides (GRC)	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
Coûts supplémentaires (AMC)	4,37	6,57	4,79	8,1	10,0	33,83
Total	21,75	30,79	25,65	33,16	35,40	146,73

Source : Dépenses approuvées selon le service interne de la GRC (autorisations de fin d'exercice)

Dépenses réelles : Rapport de postes, SAP, système financier officiel (TEAM) (rapport sur la situation financière et rapport du CART)

Écart entre les dépenses approuvées et les dépenses engagées du Programme PIP, EF de 2020-2021 à 2024-2025

M\$	Dépenses approuvées				Dépenses engagées				Écart (en \$) (A-B)	% des dépenses approuvées (B/A)
	Salaires et fonctionnement	Déploiement rapide	Coûts supplémentaires	Total (A)	Salaires et fonctionnement	Déploiement rapide	Coûts supplémentaires	Total (B)		
2020-2021	24,11	00,0	11,4	35,51	17,38	00,0	4,34	21,73	13,78	61 %
2021-2022	20,48	00,0	11,4	31,88	24,23	00,0	6,57	30,79	1,09	97 %
2022-2023	32,22	00,0	11,4	43,62	20,86	00,0	4,79	25,65	17,97	59 %
2023-2024	32,63	00,0	9,3	41,93	25,06	00,0	8,10	33,16	8,77	79 %
2024-2025	24,82	00,0	9,1	33,92	25,40	00,0	10,0	35,40	-1,48	104 %
Total	134,26	00,0	52,60	186,86	112,69	00,0	33,83	146,52	40,34	78 %

Source : Dépenses approuvées selon le service interne de la GRC (autorisations de fin d'exercice)

Dépenses réelles : Rapport de postes, SAP, système financier officiel (TEAM) (rapport sur la situation financière et rapport du CART)

Acronymes

ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes Plus
AMC	Affaires mondiales Canada
APCC	Arrangement sur la police civile au Canada
ARCAI	Analyse, Rapports et Coordination des activités internationales
c. div.	commandant divisionnaire
CMR	Cadre de mesure du rendement
EPS	équipe de police spécialisée
FOIMP	formation sur les Opérations internationales de maintien de la paix
GRC	Gendarmerie royale du Canada
IACCC	International Anti-Corruption Coordination Center
MONUSCO	Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo
MPCU	Mission de police canadienne en Ukraine
NU	Nations Unies
OIMP	Opérations internationales de maintien de la paix
OSCSEA	Bureau du coordonnateur spécial pour l'amélioration de la réponse des Nations Unies à l'exploitation et aux abus sexuels
PIP	Programme d'opérations policières internationales et de maintien de la paix
pré-SAAT	formation préalable de l'Équipe d'assistance pour l'évaluation et la sélection
RDC	République démocratique du Congo
RPAD	Réponse et plan d'action de la direction
RTI	rapport triennal individuel
RTI/CIVPOL	Rapport triennal individuel sur la police civile canadienne
SP	Sécurité publique Canada
SSI	Services de santé internationaux
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
VSFS	violence sexuelle et fondée sur le sexe
WATCH	Women Against Transnational Corruption Hub

Échelle des réponses obtenues dans les entretiens et les sondages

Descripteur	Signification
Toutes	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion de 100 % des personnes interrogées ou sondées.
La plupart	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins 75 % mais moins de 100 % des personnes interrogées ou sondées.
Un grand nombre	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins 51 % mais moins de 75 % des personnes interviewées ou sondées.
La moitié	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion de 50 % des personnes interrogées ou sondées.
Plusieurs	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins 25 % mais moins de 50 % des personnes interrogées ou sondées.
Quelques-unes	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins deux personnes interrogées ou sondées, mais moins de 25 % des personnes interrogées ou sondées.