

GRC·RCMP



GENDARMERIE ROYALE DU CANADA • ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE

Compte rendu des progrès réalisés à l'appui de la recommandation P.59 de la Commission des pertes massives

Mars 2024

Présenté au ministre de la Sécurité publique et au Conseil consultatif de gestion



Royal Canadian
Mounted Police

Gendarmerie royale
du Canada

Canada

Table des matières

Introduction	1
Pilier 1 : L'élaboration de politiques et d'outils de base	3
Pilier 2 : Le changement durable de la culture de gestion	5
Pilier 3 : La préparation des leaders de demain	6
Prochaines étapes	7
Annexe A – Plan d'action (diffusé dans la réponse de septembre 2023)	8

Introduction

Le présent rapport est le premier compte rendu semi-annuel des progrès réalisés par la Gendarmerie royale du Canada (GRC) à l'appui de la [recommandation P.59 – Culture de gestion de la GRC](#) présentée dans le [Volume 5 \(Services de police\) du Rapport final de la Commission des pertes massives \(ci-après le « Rapport de la CPM »\)](#), intitulé *Redresser la barre ensemble*.

Bon nombre de recommandations ayant été formulées dans différents rapports au fil des ans soulignent la nécessité d'améliorer le leadership et la culture de gestion à la GRC. Plusieurs des améliorations recommandées ont été apportées dans le cadre du programme de transformation culturelle de la GRC. Des progrès ont été accomplis, certes, mais il y a toujours place à l'amélioration, particulièrement en ce qui concerne la planification de l'avenir de la direction de l'organisation, qui doit notamment passer par des programmes de perfectionnement du leadership et une communication améliorée et transparente avec les membres de la GRC.

À la suite de la tragédie survenue en Nouvelle-Écosse en 2020, la Commission des pertes massives (CPM) a souligné que la GRC devait s'investir dans son programme de transformation en se concentrant sur l'amélioration des compétences et des capacités en matière de leadership. Dans sa recommandation P.59, la CPM recommande ce qui suit :

(a) Dans un délai de six mois après la publication du présent Rapport, le commissaire de la GRC fournisse au ministre responsable et au Conseil consultatif de gestion et qu'il publie sur le site Web de la GRC un document expliquant les critères actuellement retenus par la GRC pour sélectionner, développer, reconnaître et récompenser ses officiers brevetés et les personnes remplissant des fonctions civiles équivalentes. Ce document doit fournir une explication détaillée au sujet des points suivants : (i) comment la GRC compte modifier ces critères pour remédier aux aspects malsains de la culture de gestion de la GRC; (ii) quelles autres mesures la GRC prend pour remédier aux aspects malsains de la culture de gestion de la GRC identifiés dans le présent Rapport, dans le rapport Bastarache et par le Groupe de travail Brown.

(b) Dans un délai d'un an après la publication du présent Rapport, le commissaire fournisse deux fois par année des mises à jour écrites au ministre responsable et au Conseil consultatif de gestion sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent Rapport. Ces mises à jour devraient inclure des échéances pour la réalisation de chaque étape et devraient également être publiées sur le site Web de la GRC.

En septembre 2023, la GRC a fait paraître sa réponse à la recommandation P.59, qui portait sur les sujets suivants :

1. Un changement organisationnel global
2. Critères actuels pour sélectionner, perfectionner et récompenser
3. Mesures prises pour moderniser le leadership à la GRC
4. La stratégie de changement

Dans la quatrième section de la réponse, intitulée « La stratégie de changement », il est indiqué qu'en plus d'avoir pris des mesures pour donner suite aux examens externes dont elle a été l'objet, la GRC a

élaboré un plan d'action officiel pour mettre la recommandation P.59 en application (Annexe A) dans le but de favoriser une culture de gestion saine, de créer une expérience viable pour les employés de la GRC et d'outiller les officiers et les cadres dans leur perfectionnement en tant que dirigeants de l'organisation.

Il y est également mentionné que l'amélioration de la formation et du perfectionnement en leadership s'inscrit dans le vaste programme de changement organisationnel. Que pour atteindre cet objectif, il faudra du temps, des ressources et la collaboration de partenaires et de parties prenantes. Et plus précisément, qu'il faudra se concentrer davantage sur l'élimination des obstacles systémiques qui touchent divers groupes d'employés. Il s'agit là de problèmes que la GRC ne peut pas régler par elle-même, mais auxquels elle doit remédier pour apporter des changements significatifs et durables.

En ce qui concerne le leadership, même si beaucoup de travail a déjà été accompli, il est mentionné dans la réponse que des améliorations pourraient être apportées à plusieurs égards, notamment :

- la planification de la relève;
- le perfectionnement ciblé en leadership;
- l'utilisation stratégique des processus de gestion des talents;
- la communication avec les membres de la GRC afin d'accroître la transparence, tout en assurant la souplesse nécessaire pour satisfaire aux besoins opérationnels;
- l'élaboration de politiques pour orienter la prise de décisions;
- la modernisation des processus de dotation.

Le plan d'action pour donner suite à la recommandation P.59 repose sur les valeurs fondamentales renouvelées de la GRC et vise à améliorer l'expérience des officiers et des cadres à la GRC dans le but de changer la culture de gestion de l'organisation de façon durable. Cet engagement est pris en tenant compte de la démographie changeante des membres et employés de l'organisation, de la complexité des fonctions de direction dans le milieu policier et des compétences nécessaires pour diriger dans ce contexte. Pour ce faire, il faut s'assurer que les cadres supérieurs ont les compétences, les valeurs, l'éthique de travail et la force de caractère voulues pour diriger, qu'ils sont représentatifs des employés de la GRC et des communautés que l'organisation sert et qu'ils leur rendent des comptes lorsque la situation l'exige.

Trois piliers soutiennent le plan d'action lié à la recommandation P.59 :

1. l'élaboration de politiques et d'outils de base;
2. le changement durable de la culture de gestion;
3. la préparation des leaders de demain.

Le présent compte rendu semi-annuel porte sur les progrès réalisés à l'égard des mesures qui reposent sur ces trois piliers.

Pilier 1 : L'élaboration de politiques et d'outils de base

Résultat attendu : La haute direction est en mesure de prendre des décisions fondées sur des données et des politiques qui sont transparentes et appuyées par de solides pratiques en matière de gestion des RH et par les praticiens du domaine.

Parmi les mesures qui reposent sur ce pilier, mentionnons la mise en place d'outils et de politiques de base pour orienter le changement et la prise de décisions fondées sur des faits. Cette mesure prévoit l'adoption d'un ensemble de politiques écrites renouvelées qui portent sur la dotation des postes d'officiers et sur la gestion du rendement et des talents des officiers, ainsi que leur publication sur le site Web interne de la GRC. Les exigences ont été définies et la rédaction des politiques est en cours. Une consultation sera menée à l'interne en 2024-2025 afin que l'organisation dispose d'un ensemble de politiques dûment approuvé d'ici au printemps 2025. Il existe déjà des politiques pour les cadres de la fonction publique (politiques et directives du Secrétariat du Conseil du Trésor) et elles serviront donc de modèle pour les nouvelles politiques destinées à la communauté des officiers.

Plusieurs processus administratifs font actuellement l'objet d'un examen :

- **Programme des aspirants officiers (PAO) :** Il a été annoncé le 1^{er} décembre 2023 qu'une série de changements seront apportés à ce programme afin de simplifier le processus administratif et le processus d'évaluation et d'éliminer les obstacles à l'égalité des races et des sexes ainsi que de remédier à la baisse du nombre de demandes au cours des cinq à dix dernières années. Une deuxième série de changements seront apportés en avril 2024; ceux-ci feront en sorte qu'une plus grande importance soit accordée à l'évaluation du leadership fondé sur le caractère et du potentiel de leadership et que ceux-ci soient évalués avec un regard des valeurs fondamentales de la GRC.

Le PAO est le principal mécanisme par lequel les sous-officiers expriment leur intérêt à accéder aux grades d'officiers breveté.

Depuis l'annonce de la modernisation du processus en décembre 2023, 77 candidats ont avancé leur trousse d'application (13 femmes, 7 membres des groupes de minorités visibles et 4 autochtones), soit un total de 163 candidatures pour l'exercice en cours, ce qui dépasse le nombre total de candidatures reçues chaque année au cours des trois dernières années.

200 candidats et 65 cadres et mentors ont participé à des séances d'information sur le nouveau processus ainsi que 160 membres des comités d'évaluations.

Sur la liste actuelle des sous-officiers qui ont réussi le processus du PAO, 40 % s'identifient comme autochtones ou comme appartenant à un groupe de minorité visible et 19 % comme francophones. Un suivi est en cours pour analyser la durée de leur présence sur la liste par rapport aux membres qui ne sont pas issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi avant d'être commissionnés à un rôle d'inspecteur.

- **Processus de dotation des postes d'officiers breveté** : Du travail a été accompli pour améliorer le suivi des dossiers et simplifier les processus afin de réaliser des gains d'efficacité dans les processus de sélection visant à combler les postes de direction vacants.
- **Policiers d'expérience** : Un processus exhaustif d'évaluation et d'embauche pour les postes d'officiers brevetés est en cours d'élaboration. L'objectif est de mettre à profit les compétences et l'expérience que les policiers ont acquises à l'extérieur de l'organisation.

La GRC évalue actuellement la candidature de 32 policiers provenant de services municipaux, provinciaux et fédéraux (comme la police militaire) qui aspirent à se joindre à l'organisation en tant qu'officiers brevetés (28 % de ces personnes proviennent des groupes visés par l'équité en matière d'emploi).

- **Comités d'évaluation pour les postes de surintendant principal** : Les priorités initiales en 2023-2024 étaient la simplification du processus d'entrevue, l'offre de mentorat aux candidats et le renforcement de la capacité des membres admissibles à des postes de surintendant principal. Actuellement, les candidats reçoivent du mentorat pendant qu'ils se préparent à prendre part au processus. Les premiers échos sont positifs. En 2024-2025, l'accent sera mis sur la modernisation du processus d'évaluation des entrevues, conformément à la modernisation récente du PAO. Dans le premier trimestre de 2024, tous ceux qui ont pris part au processus recueillent des commentaires sur leur capacité et les aspects qu'ils doivent améliorer.

L'accent a été mis sur les décisions fondées sur des données probantes et les outils visant à amener les cadres supérieurs à se perfectionner :

- Des tableaux de bord sur la gestion du rendement et des talents ont été produits à l'échelle nationale ainsi que pour chaque division et secteur d'activité. Les données fournies dans les tableaux de bord ont été l'objet d'une discussion de l'État-major supérieur en novembre 2023, ont servi à l'appui du cycle de gestion du rendement et des talents de 2023-2024 et ont éclairé la définition des priorités pour la communauté des cadres et des officiers. En outre, chaque division et secteur d'activité a reçu son propre tableau de bord ainsi qu'une description sommaire des tendances liées aux priorités choisies. Des tableaux de bord seront produits puis diffusés à l'automne chaque année.
- Un tableau de bord et un rapport sur l'équité en matière d'emploi ont été produits et soumis à l'État-major supérieur en février 2024. Cela sera fait chaque année.
- Un tableau de bord sur les effectifs de cadres et d'officiers a été produit. Ce tableau de bord sera produit et soumis à l'État-major supérieur chaque trimestre à compter d'avril 2024. L'information fournie dans le tableau de bord a pour but d'éclairer les décisions et les stratégies de dotation, de planification de la relève, de gestion des talents et de perfectionnement en leadership.

- Des données détaillées sur le projet pilote du processus du PAO sont maintenant communiquées à notre comité d'État-major supérieur, en plus des informations sommaires transmises à l'ensemble des employés dans notre bulletin hebdomadaire.

Comme prévu dans le plan d'action, nous avons renforcé les capacités en ressources humaines de l'équipe du Perfectionnement et renouvellement des cadres et des officiers (PRCO) en stabilisant sa structure organisationnelle et son équipe. Afin d'assurer la stabilité de l'équipe de gestion et la continuité de la prestation des services exécutifs, des nominations à durée indéterminée ont été effectuées pour consolider les rôles qui avaient été remplis sur une base temporaire à long terme. L'équipe du PRCO est composée d'une équipe diversifiée de professionnels des ressources humaines, comprenant des officiers, des membres civils et des employés de la fonction publique, qui, grâce à leur expérience et à leur expertise variée, offrent une perspective unique sur les besoins de l'organisation en matière de leadership. L'équipe collective du PRCO apporte une connaissance approfondie de l'organisation, ainsi qu'une expertise en matière de recrutement de cadres, de gestion du rendement et des talents, ainsi que de politiques et de programmes de ressources humaines. Du point de vue de la diversité et de l'inclusion, l'équipe stabilisée répond à la disponibilité sur le marché du travail de la fonction publique dans tous les domaines, à l'exception des peuples autochtones où il y a un écart d'une personne. 9 % des membres de l'équipe s'identifient comme des personnes handicapées et 36 % s'identifient comme des membres du groupe de minorités visibles, ce qui dépasse de 15 % la disponibilité sur le marché du travail.

Pilier 2 : Le changement durable de la culture de gestion

Résultat attendu : Il faut s'assurer que les cadres supérieurs ont les compétences, les valeurs, l'éthique du travail et la force de caractère voulues pour diriger, qu'ils sont représentatifs des employés de la GRC et des communautés que l'organisation sert et qu'ils leur rendent des comptes lorsque la situation l'exige.

Ce pilier consiste à adopter des pratiques et à renforcer les programmes de ressources humaines en vue de favoriser un changement durable de la culture de gestion. Le processus de gestion du rendement et des talents des cadres et des officiers est conforme aux politiques et directives du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cela représente une possibilité de mettre les pratiques de la GRC en conformité et de permettre la tenue d'échanges efficaces avec la haute direction en matière de gestion du rendement et des talents à l'appui du perfectionnement des cadres et officiers.

Le cycle de gestion du rendement et des talents a été passé en revue et des modifications y ont été apportées, notamment l'ajout d'objectifs de rendement rigoureux pour tous les cadres et officiers en août 2023, le lancement d'un questionnaire simplifié sur la gestion des talents à l'intention des officiers en janvier 2024 et la mise sur pied de comités d'examen du rendement et des talents en mars 2024 dans le but que chacun des cadres et officiers soit mieux connu dans les divisions et les secteurs d'activité, mais aussi au sein de l'État-major supérieur. Ces comités veillent à l'uniformité de la mise en œuvre des cotes de rendement et des tableaux de placement des talents dans toute l'organisation.

En vue de faire connaître et de faire comprendre les programmes de gestion du rendement et des talents ainsi que les responsabilités qui y sont associées, une séance d'information a été présentée dans les deux langues officielles au début de février 2024 à 409 cadres et officiers, soit environ 50 % de l'effectif des cadres et officiers. Des outils complémentaires ont été créés et diffusés et les enregistrements des séances ont été publiés sur une nouvelle chaîne MS Teams à l'intention de la communauté des cadres et officiers. Ces séances et outils favorisent les discussions sur le leadership, la gestion du rendement et des talents ainsi que l'engagement à l'égard du perfectionnement des cadres et officiers.

Pour favoriser la diversité et l'inclusion dans la communauté des cadres et officiers, le Secrétariat du Conseil du Trésor a conçu et mis en place l'initiative Intendants de l'inclusion à l'appui des discussions sur la gestion des talents dans la fonction publique au niveau des sous-ministres adjoints. Cette initiative vise à accroître l'uniformité des évaluations des talents et à mettre davantage l'accent sur les préjugés inconscients. Elle sera adoptée à la GRC lors des discussions sur la gestion des talents en mai 2024.

Des engagements plus sérieux pour l'équité, la diversité et l'inclusion feront partie des accords de rendement des cadres et des officiers pour l'exercice 2024-2025 afin de renforcer la responsabilisation envers la diversité et l'inclusion dans la communauté des cadres et officiers. Le travail à cet égard devrait commencer au printemps 2024.

Pilier 3 : La préparation des leaders de demain

Résultat attendu : Les cadres et officiers sont mieux outillés pour assumer leur rôle de cadre et s'emploient activement à former les leaders de demain.

Ce pilier vise à faire en sorte que les officiers et les cadres soient bien préparés pour diriger en misant sur leur caractère, leurs valeurs et leurs compétences en leadership, y compris l'engagement envers l'apprentissage continu et l'autoréflexion, l'approfondissement du point de vue stratégique et de l'ensemble des compétences en leadership et la responsabilité de former les leaders de demain. Les éléments fondamentaux du pilier 1 et certains éléments du pilier 2 reposent également sur le pilier 3.

Un projet pilote a d'abord été élaboré afin de faire ressortir les postes difficiles à pourvoir (postes vulnérables) à l'aide de l'intelligence artificielle. Le but de ce projet pilote est de cerner les postes de cadres et d'officiers qui sont difficiles à pourvoir et qui sont cruciaux pour les activités courantes de la GRC, puis de concevoir des plans de relève en conséquence. Ensuite, le modèle sera utilisé à partir des données tirées des questionnaires sur la gestion des talents qui seront complétés en mars 2024. L'information recueillie servira à élaborer des plans de relève pour les postes en question.

L'accent a aussi été mis sur la compréhension de la situation des langues officielles dans la communauté des cadres et officiers. Les résultats à l'évaluation de langue seconde de tous les cadres

et officiers ont été analysés et une stratégie de communication a été adoptée afin d'encourager les cadres et officiers à faire revalider leur évaluation de langue seconde et à planifier une formation linguistique s'il y a lieu, ce qui est conforme avec la Stratégie sur les langues officielles de la GRC 2023-2028, qui a récemment été approuvée par l'État-major supérieur.

Plusieurs autres projets devraient être lancés au cours du prochain exercice, notamment le lancement d'un programme officiel de planification de la relève, l'expansion de l'offre de perfectionnement en leadership et l'adoption d'une feuille de route pour le perfectionnement en leadership. Ces projets sont axés sur le développement des talents, en particulier lorsque les officiers et les cadres se préparent à assumer des fonctions plus importantes au sein de l'organisation.

Prochaines étapes

Un travail considérable a été accompli pour construire des fondations ces six derniers mois. Nous nous concentrerons maintenant sur l'avancement des dossiers suivants, entre autres :

- l'élaboration de politiques pour orienter la prise de décisions;
- la planification de la relève;
- le perfectionnement en leadership;
- l'utilisation stratégique des processus de gestion des talents;
- la responsabilisation à l'égard de la diversité et de l'inclusion dans la communauté des cadres et officiers;
- la modernisation des processus de dotation.

La GRC se fera un plaisir de soumettre au Conseil consultatif de gestion son prochain compte rendu semi-annuel des progrès réalisés à l'appui de la recommandation P.59 en septembre 2024.

Annexe A – Plan d'action (diffusé dans la réponse de septembre 2023)

Valeurs de la GRC et de la fonction publique et étapes de l'emploi	Action
Pilier 1 : L'élaboration de politiques et d'outils de base	
Résultat attendu : La haute direction est en mesure de prendre des décisions fondées sur des données et des politiques qui sont transparentes et appuyées par de solides pratiques en matière de gestion des RH et par les praticiens du domaine.	
Assumer ses responsabilités Intendance Perfectionner	Établir et communiquer des politiques intégrées pour le Processus des aspirants officiers (PAO) et pour la dotation et la gestion du rendement et des talents des officiers.
Servir avec excellence Excellence Attirer, recruter, perfectionner, conserver	Investir dans l'analyse de données et le renseignement organisationnel afin de mieux comprendre la démographie de la communauté des officiers et des cadres, y compris un examen et une analyse de sondages menés auprès des employés.
Servir avec excellence Excellence Attirer, recruter, intégrer, perfectionner, conserver, gérer le départ	Renforcer la capacité en ressources humaines de PRCO.
Pilier 2 : Le changement durable de la culture de gestion	
Résultat attendu : Il faut s'assurer que les cadres supérieurs ont les compétences, les valeurs, l'éthique du travail et la force de caractère voulues pour diriger, qu'ils sont représentatifs des employés de la GRC et des communautés que l'organisation sert et qu'ils leur rendent des comptes lorsque la situation l'exige.	
Assumer ses responsabilités et faire preuve de respect Respect envers les personnes Perfectionner et conserver	Permettre la tenue d'échanges efficaces avec la haute direction en matière de gestion du rendement et des talents concernant les sous-officiers, les officiers brevetés et les cadres.
Assumer ses responsabilités et faire preuve de respect Respect envers les personnes Perfectionner et conserver	Examiner et mettre à jour les compétences des gestionnaires supérieurs. Envisager de créer un nouvel exercice de simulation relatif à l'emploi (ESE) pour les postes de cadres supérieurs.
Servir avec excellence Excellence Perfectionner et conserver	Élargir les sources d'information recueillie pour la gestion du rendement au niveau des sous-commissaires, des sous-ministres adjoints et des commandants divisionnaires.

<p>Faire preuve de compassion</p> <p>Respect envers les personnes</p> <p>Attirer, recruter, intégrer, perfectionner, conserver</p>	<p>Recrutement et promotion d'officiers et de cadres faisant partie de groupes visés par l'équité en matière d'emploi et de groupes en quête d'équité.</p> <p>Offrir une formation continue sur l'EDI.</p> <p>Intégrer l'EDI dans la gestion du rendement et des talents et dans les processus et pratiques de planification de la relève.</p>
<p>Pilier 3 : La préparation des leaders de demain</p> <p>Résultat attendu : Les cadres et officiers sont mieux outillés pour assumer leur rôle de cadre et s'emploient activement à former les leaders de demain.</p>	
<p>Faire preuve de respect et faire preuve de compassion</p> <p>Respect envers les personnes</p> <p>Intégrer et conserver</p>	<p>Élaborer et mettre en œuvre un programme d'intégration pour les nouveaux officiers et cadres, qui comprend l'obligation d'établir la norme pour le milieu de travail, de protéger les employés de toute conduite inappropriée ou offensante et de protéger l'employeur de toute exposition à des plaintes déposées par des civils.</p>
<p>Assumer ses responsabilités</p> <p>Intendance</p> <p>Perfectionner et conserver</p>	<p>Élaborer et mettre en place un programme de planification de la relève.</p>
<p>Servir avec excellence</p> <p>Excellence</p> <p>Perfectionner et conserver</p>	<p>Revoir le répertoire des programmes de perfectionnement en leadership.</p>
<p>Servir avec excellence</p> <p>Excellence</p> <p>Perfectionner et conserver</p>	<p>Élaborer et distribuer une feuille de route pour le perfectionnement en leadership.</p>
<p>Faire preuve de compassion</p> <p>Respect envers les personnes</p> <p>Perfectionner et conserver</p>	<p>Élaborer et mettre en place une stratégie de formation et de maintien des compétences linguistiques.</p>