



Vers Une Revitalisation De La Tunique Rouge

— Déclaration de Principe —

**Les Opinions des:
Sénateur Tommy Banks
Sénateur Joseph Day
Sénateur Colin Kenny
Sénateur Grant Mitchell
Sénateur Wilfred Moore
Sénateur Rod Zimmer**

**Déclaration de Principe sur la Situation Actuelle
de la Gendarmerie Royale du Canada**

Le 22 février 2010

(This paper is available in English)

La place de la GRC au sein du Canada

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) est une institution canadienne des plus respectées qui, en plus d'assurer la sécurité des Canadiens, représente un élément essentiel de notre image nationale. La GRC a joué un rôle important dans la colonisation de notre pays. Les Canadiens du XXI^e siècle croient toujours que leur service de police national pourra continuer de faire respecter la loi et l'ordre pour leur permettre de réaliser leurs rêves. Les auteurs du présent rapport ont eux aussi à cœur de voir la GRC demeurer le trésor national que nous connaissons. Toutefois, cela sera un rêve impossible si les décideurs politiques et institutionnels choisissent de conserver des méthodes de travail dépassées, ignorant la nécessité de moderniser l'organisation. Le Canada est en train de devenir un pays passionnant. Pour continuer de représenter une telle icône nationale, la GRC doit assumer un rôle aussi important dans l'avenir qu'elle l'a fait dans le passé.

Voir la Déclaration en matière d'éthique à l'annexe C

DÉDICACE

Le présent document est dédié **au sénateur Tommy Banks**, de l'avis commun de tous ses collègues qui ont travaillé à ses côtés dans cette entreprise. Nous avons le privilège de connaître Tommy depuis dix ans. Nous pouvons témoigner qu'il est sans contredit le meilleur homme sur cette terre, d'une *intégrité sans borne, d'un humour décapant et d'une grande érudition dans tous les domaines que les humains se doivent de connaître*. Tommy Banks a enrichi le Parlement et tous ceux qui ont travaillé avec lui. En fait, la seule chose qui supplante l'engagement de Tommy à l'égard de la vie publique est l'amour qu'il a pour sa si patiente épouse Ida. Nous les assurons tous les deux de nos meilleurs vœux et de nos prières.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Points importants	5
Partie 1: L'inaction du gouvernement en matière de surveillance de la police	7
Partie 2: Refléter le visage du Canada	25
Partie 3: Le financement de services de police de qualité	39
Partie 4: Le leadership	65
Annexe A: Une dernière décennie difficile pour la GRC	81
Annexe B: Les progrès accomplis jusqu'à présent	89
Annexe C: Déclaration en matière d'éthique	93
Annexe D: Recommandations	95
Annexe E: Biographies des sénateurs	101

Introduction

L'image de la tunique rouge a été souillée au cours de la dernière décennie, et des enquêtes menées sur le fonctionnement de la GRC ont démontré l'urgence d'apporter des correctifs. Le travail de réparation a été entrepris, mais il y a encore des défis importants à relever.

Le présent document constitue une déclaration de principe sur l'état des travaux de transformation de la GRC selon six anciens membres libéraux du Comité sénatorial de la sécurité nationale et de la défense.

Nous sommes d'avis que, compte tenu de l'urgence de la transformation de la GRC pour les Canadiens, il serait inconvenable de retarder jusqu'après la reprise des travaux du Parlement, le 3 mars 2010, l'examen des mesures qui doivent être prises pour stimuler le processus de réforme.

Les six sénateurs qui ont préparé le présent document en sont arrivés à la conclusion que rien de tout ce que nous avons appris au cours des audiences des comités publics et ailleurs au cours de la dernière année ne devrait être perdu ou différé à ce moment critique de l'histoire de la GRC. Nous avons donc décidé de tenter de faire quelque chose d'utile sur la question pendant l'actuelle période de prorogation du Parlement et entrepris de rédiger le présent document dans lequel nous abordons certains des points importants auxquels nous estimons que la GRC est confrontée en cette période où elle doit se réorganiser. Nous espérons que nos recommandations seront d'une certaine utilité et aideront à maintenir la viabilité de ce processus.

Pour pouvoir bien assumer son rôle fondamental au niveau du maintien de l'ordre, la GRC doit être à la fois efficace et respectée.

C'est l'objectif qui a été relevé par bon nombre des officiers supérieurs ayant témoigné devant nous au cours des derniers mois et c'est aussi l'objectif des sénateurs qui ont préparé ce document.

Il est vrai que des mesures positives ont déjà été adoptées pour renouveler la GRC. Par suite de la publication d'une série de rapports officiels qui ont carrément critiqué ce service¹, le gouvernement fédéral a créé le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC. On retrouve à l'annexe B la liste des secteurs dans lesquels des améliorations ont été apportées.

Toutefois, les mesures entreprises jusqu'à maintenant ne suffisent pas. Comme l'a souligné David McAusland, le président du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, en mai dernier :

Nous aidons la GRC à définir la vision et la feuille de route qui permettront un changement à long terme et qui feront d'elle une organisation flexible, agile et ouverte au changement. Bien entendu, les difficultés complexes sont encore nombreuses sur beaucoup de plans. C'est ce que nous appelons la « dure besogne »².

Sept mois plus tard, il reste encore une grande partie de la « dure besogne » à faire. La GRC se retrouve maintenant à un point tournant qui déterminera si le processus de réforme s'affaiblira ou s'il prendra de l'essor. Nous avons vu des signes encourageants, mais nous avons également été témoins de ce qui semble être un manque de vision dans au moins deux secteurs, c'est-à-dire une

¹ Nous ne voulons pas nous attarder aux événements du passé dans ce court rapport, mais des preuves recueillies au cours des dernières années démontrent l'urgence d'un remaniement de la GRC. Voir à l'annexe A la liste de certains des incidents et rapports qui ont incité le gouvernement à entreprendre un processus de réforme.

² Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 5, *Témoignages*, 11 mai 2009.

plus grande surveillance publique sur les activités douteuses de la GRC et le recrutement de membres plus représentatifs du visage du Canada.

Il ne faut pas oublier non plus que la qualité du leadership constituera un élément majeur de la réussite de la transformation de la GRC. Tous les intervenants devraient dès maintenant dresser une liste de candidats qui pourraient succéder au commissaire actuel, William Elliott, un haut fonctionnaire qui a été nommé à ce poste pour stabiliser la GRC en préparation d'une nouvelle ère.

Enfin, nous avons peu de raisons de croire que M. Elliott ou tout autre haut gradé de la GRC serait prêt à dire aux leaders politiques du pays et à tous les Canadiens ce que ces derniers doivent entendre, c'est-à-dire que la GRC ne pourra devenir le service de police national que les Canadiens veulent et méritent à moins que le gouvernement du Canada ne décide d'investir d'importantes sommes d'argent pour en renforcer les capacités.

M. McAusland l'a reconnu publiquement, tant devant le Comité qu'à l'extérieur. Le gouvernement du Canada, les parlementaires de toute allégeance politique et les Canadiens en général devraient prêter attention aux propos de M. McAusland qui ont été noyés dans le flot de critiques formulées contre la GRC. Le public doit comprendre les mesures qui s'imposent pour revitaliser la GRC, sans quoi la serge rouge continuera de se détériorer.

Si le présent document ne permettait que de faire avancer légèrement la GRC vers la revitalisation espérée, la décision de publier notre document aura été la bonne.

Nous devons essayer.

Points importants

Un rapport d'ensemble sur la GRC pourrait traiter de bon nombre de points, dont les suivants :

La gouvernance (le groupe de travail Brown a recommandé que la GRC devienne un employeur indépendant du gouvernement fédéral, qui serait libéré de certaines contraintes bureaucratiques lourdes).

L'attitude (le respect et la collégialité sont deux éléments essentiels à l'établissement de meilleures relations de travail au sein de la GRC. Ces deux éléments ont trop souvent été oubliés en raison de l'approche paramilitaire au commandement et au contrôle qui a été adoptée à la Gendarmerie et qui a mené bon nombre de membres subalternes à sentir qu'ils n'étaient ni appréciés, ni respectés).

La police contractuelle (certaines personnes ont proposé que la GRC se concentre sur l'application des lois fédérales et se retire des services de police offerts à contrat dans certaines provinces et municipalités du pays, mais la plupart des analystes sont d'avis que les services contractuels sont essentiels pour assurer une expérience du terrain aux membres de la GRC, une certaine flexibilité stratégique aux gestionnaires et une source de renseignements plus étendue au service).

Nous ne nous pencherons pas sur ces points dans le présent document, mais ils sont très importants. Nous espérons que le Comité sénatorial sur la sécurité nationale et la défense en tiendra compte lorsque le Parlement reprendra ses travaux. Nous

soulignons à l'annexe B qu'il semble y avoir eu des progrès en vue de résoudre les problèmes de gouvernance et d'attitude.

Nous restreindrons notre étude à quatre points. Pourquoi? Tout d'abord parce que nous sommes d'avis que ce sont des éléments que nous ne pouvons passer sous silence si nous voulons assurer une vraie transformation. Deuxièmement, nous croyons que ce sont des questions sur lesquelles le gouvernement et la GRC doivent se pencher sans délai pour ne pas retarder le processus de réforme.

Voici ces quatre points :

1. **Manque de surveillance indépendante** du rendement de la GRC.
2. Incapacité de la GRC à représenter les composantes humaines du **visage du Canada** (et à tirer profit des talents qu'on y retrouve).
3. **Financement inadéquat** pour permettre à la GRC d'assumer sa charge de travail déjà décuplée et d'y ajouter toutes les tâches supplémentaires que le Service devrait entreprendre pour assurer la protection des Canadiens.
4. La nécessité d'étudier soigneusement les qualités qui seront nécessaires pour la **prochaine génération de dirigeants de la GRC** et la structure de leadership qui sera la meilleure.

PARTIE 1

L'inaction du gouvernement en matière de surveillance de la police

La responsabilité de la GRC est d'offrir des services de police. Pourquoi alors ne devrait-elle pas se surveiller elle-même? Les dirigeants de la GRC ont pendant longtemps résisté à la mise sur pied d'un mécanisme externe qui serait chargé de juger les cas dans lesquels des agents de la GRC sont accusés de méfaits graves et le gouvernement a fait preuve de négligence en permettant le maintien du statu quo.

Bon nombre de gouvernements, tant au Canada qu'à l'extérieur de ses frontières, ont adopté un programme transparent et indépendant de surveillance du comportement policier dans de tels cas. Toutefois, même si elle a à l'occasion reconnu la nécessité d'accroître la transparence, la GRC a conservé un contrôle rigoureux sur le processus d'évaluation des comportements douteux de certains de ses membres, se réservant la responsabilité de prendre ses propres décisions sur la culpabilité de ses membres et prenant les mesures qu'elle jugeait pertinentes.

Il existe déjà un mécanisme de surveillance, c'est-à-dire la Commission des plaintes du public contre la GRC. Toutefois, même l'ancien président de la Commission, Paul Kennedy, a souvent soutenu qu'elle n'avait aucun pouvoir.

Bon nombre de recommandations ont été faites soulignant que la situation devait changer si la GRC voulait réellement regagner la confiance des Canadiens. Voici ce qu'on peut lire dans le Rapport présenté par le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC (2008) :

... qu'un engagement résolu renouvelé à l'égard de la reddition de comptes et de la transparence était essentiel au rétablissement de la confiance en la GRC, de la part de ses membres et de ses employés, du public et des élus.

Des pressions ont été exercées pendant plus de trois décennies en vue de la création d'un mécanisme indépendant qui permettrait de répondre aux allégations internes et du public à l'égard de comportements peu convenables de la part de la GRC.

La Commission Marin avait déjà recommandé une telle réforme en 1976.

Douze années ont passé avant que la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) soit finalement mise sur pied par suite d'une modification à la *Loi sur la GRC* apportée en 1988. Toutefois, même si la Commission est reconnue comme une commission d'enquête, elle a des pouvoirs restreints en matière de vérification et n'a pas le pouvoir d'assigner des témoins à comparaître³.

Personne ne voudrait qu'il y ait ingérence dans les décisions opérationnelles quotidiennes de la GRC. Toutefois, lorsque vient le temps de revoir les conséquences de ces décisions, nous devrions pouvoir faire appel à une institution qui pourrait intervenir et qui serait habilitée à faire enquête. Les recommandations d'un organisme extérieur devraient également avoir un certain poids lorsque des modifications s'imposent aux politiques. À l'heure actuelle, les enquêtes menées par la Commission des plaintes du public contre la GRC sont basées sur les preuves que la GRC consent à fournir. Le Commissaire de la GRC est libre d'accepter

³ Site Web de la CPP, <http://www.cpc-cpp.gc.ca/nrm/spe/arc/2007/20070624-fra.aspx>.

les conclusions de la Commission et d'en ignorer les recommandations.

L'ancien ministre de la sécurité publique, Peter Van Loan, a promis il y a trois ans que son ministère reverrait les structures de surveillance de la GRC, mais rien n'a encore été fait à cet égard. En avril 2009, M. Van Loan a dit que le gouvernement ne voulait pas apporter de changements tant qu'il n'aurait pas reçu les recommandations de l'enquête sur l'explosion de l'avion d'Air India survenu en 1985.⁴ Ce rapport devait être présenté en décembre 2009, mais il n'a toujours pas été déposé.

La principale mesure prise par le gouvernement dans le dossier de la surveillance de la GRC a été de refuser de renouveler le contrat du commissaire Paul Kennedy, le licenciant par le fait même à compter de la fin de l'année 2009 après qu'il se soit plaint à bon nombre de reprises du trop faible mandat et du manque de financement de son bureau.

Paul Kennedy paie pour avoir milité pour le changement

Paul Kennedy, autrefois sous-ministre adjoint principal à Sécurité publique et Protection civile Canada, a occupé le poste de directeur de la Commission des plaintes du public contre la GRC entre mai 2005 et décembre 2009⁵. Lorsqu'il a comparu devant le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, M. Kennedy a appuyé la recommandation du rapport Brown voulant que sa commission soit remplacée par un organisme plus transparent doté de plus grands pouvoirs. Il a souligné que la GRC

⁴ Peter Van Loan, ministre de la Sécurité publique, témoignage devant le Comité permanent de la Chambre des communes sur la sécurité publique et nationale, 2 avril 2009, http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/collection_2009/parl/XC76-402-1-1-03F.pdf.

⁵ <http://www.google.com/hostednews/canadianpress/article/ALeqM5ghf9gpu4ICBoKqc3mIXfmyaLYvg>.

ne pouvait pas regagner la confiance du public sans pouvoir compter sur un tel organisme de contrôle et de surveillance. Il a dit :

Les attentes de la population à l'égard de la transparence et de la responsabilisation évoluent et il faut en tenir compte pour réussir à rétablir et à conserver sa confiance à l'endroit de la GRC... Il est essentiel de reconnaître que la police a besoin de l'appui du public pour s'acquitter de ses responsabilités. Les justifications que la police donne elle-même de ses actes sont vues comme intéressées. Il faut une tierce partie indépendante et crédible pour répondre aux préoccupations de plus en plus grandes de la population. [...]
L'examen du caractère adéquat de l'examen civil indépendant des activités de la GRC ne peut plus être reporté davantage⁶.

M. Kennedy a souligné que les modifications apportées à la *Loi sur la GRC* en 1988 n'avaient pas permis de donner à la CPP les pouvoirs que la Commission Marin avait réclamés. Il a souligné que la faiblesse de la Commission avait fait l'objet de critiques de la part de la vérificatrice générale du Canada en 2003, du juge en chef adjoint de l'Ontario, Dennis O'Connor, en 2006, et avait été relevée dans le rapport Brown en 2007.

M. Kennedy a souligné que le manque de rigueur dans les mécanismes de surveillance de la *Loi sur la GRC* constitue actuellement un problème pour l'organisme, puisque si le processus de révision n'a pas la force nécessaire pour rappeler les membres à l'ordre lorsqu'ils s'égarer du droit chemin, il est

⁶ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 5, *Témoignages*, 11 mai 2009.

probable que les Canadiens n'accorderont pas au Service la crédibilité et la confiance dont il a déjà joui et qu'il doit regagner.

La responsabilité institutionnelle de la GRC est faible puisque ses membres ne sont pas tenus de coopérer. Elle peut refuser à la commission l'accès à des renseignements importants; le Commissaire de la GRC se croit autorisé à substituer ses propres conclusions de faits à celles de la commission, et il l'a déjà fait. [...] Aucune disposition explicite ne reconnaît la responsabilité des huit ministres provinciaux qui adjugent un contrat pour des services de police. De plus, il s'agit d'un modèle réactionnel activé par le dépôt d'une plainte. La Commission n'a aucun pouvoir de vérification, ce qui est essentiel à mon avis pour repérer les enjeux qui peuvent devenir des problèmes, ce qui, je crois, dissuaderait des membres de la GRC de céder à la tentation d'ignorer ou de contourner les politiques⁷.

Le fait que M. Kennedy ait manifesté sa frustration à l'égard de l'inaction du gouvernement dans ce dossier a sans nul doute contribué à son licenciement. Il parlait de plus en plus ouvertement du manque de progrès dans le dossier sur la surveillance indépendante et n'a pas semblé comprendre, pas plus que nous comprenons, la raison pour laquelle une telle réforme n'a pas fait partie des mesures prises par le gouvernement pour voir à ce que le service de police national du Canada regagne la confiance du public et la conserve.

Le sénateur Day : Pouvez-vous nous parler de l'état de la Commission indépendante d'examen des plaintes et de surveillance? Nous savons que vous aimeriez qu'elle

⁷ *Ibid.*

soit créée et qu'une recommandation à cet effet figure dans le rapport Brown.

M. Kennedy : Vous devez parler à quelqu'un du ministère de la Sécurité publique ou au ministre pour connaître son état. [...] trois semaines après ma nomination en octobre 2005, [...] j'ai fait un résumé des problèmes importants et de ce qui devait être fait. En octobre ou en novembre 2006, j'ai préparé un avant-projet de loi pour consultation parce que je trouvais qu'il n'y avait pas grand-chose qui avait été fait. Divers ministres ont précisé qu'ils tenaient des consultations continues. J'ai été consulté sur des points secondaires, mais je ne sais pas où on en est. Je fais remarquer dans chacun de mes rapports annuels que nous devrions agir⁸.

M. Kennedy a souligné que bon nombre d'autres pays et de provinces canadiennes ont adopté des mécanismes de surveillance de leur police. L'Ontario a adopté la *Loi sur l'examen indépendant de la police* en 2007, l'Alberta a créé l'Équipe d'intervention sur les incidents en 2007, la Colombie-Britannique a modifié sa *Police Act* en mars 2009 et le Manitoba a adopté une nouvelle loi sur les services de police, la *Police Services Act*, en avril 2009.

De nombreuses idées que j'ai présentées publiquement ont été adoptées par des gouvernements provinciaux, mais rien n'a été adopté par le gouvernement fédéral⁹.

Il est clair selon moi qu'il nous faut quelqu'un qui puisse avoir accès à toute l'information et qui présente un rapport, tout en évitant de divulguer des renseignements qui pourraient nuire aux sources et aux

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

opérations, qui porte sur le fonctionnement et la fréquence d'utilisation et qui détermine si les mesures sont suffisantes, si la formation est convenable et si les gens font preuve de jugement. Vous ne pouvez remplir votre fonction sans ce rapport, et je ne peux pas en établir un parce que je me butte à ces mêmes obstacles¹⁰.

La drôle de position du commissaire

Ce qui nous semble curieux, c'est l'apparente dichotomie dans la façon dont le commissaire Elliot voit la création d'une commission de surveillance indépendante qui aurait une autorité accrue pour traiter les cas de comportement policier inacceptable. Le commissaire Elliott a déjà dit à un comité sénatorial qu'il était très en faveur d'une approche plus crédible à une telle surveillance :

Je suis personnellement très en faveur d'un examen et d'une surveillance plus étroite de la GRC. Plus le processus d'examen est crédible, plus la GRC sera crédible. J'attends avec impatience les propositions du gouvernement à cet égard. J'ai dit que l'indépendance s'impose dans certains domaines. Les décisions concernant un processus d'examen et de surveillance indépendant ne doivent pas et ne devraient pas relever de la GRC. Toutefois, il va de soi que nous sommes intéressés au premier chef, et je souhaite qu'un régime amélioré soit établi dans les plus brefs délais¹¹.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 6, *Témoignages*, 1^{er} juin 2009.

Mais en août 2009, M. Kennedy a jugé nécessaire de fustiger publiquement M. Elliott parce qu'il avait rejeté la plus récente conclusion de la CPP, laquelle précisait que la GRC ne devait pas être chargée de faire enquête sur les incidents ayant donné lieu à de graves blessures, des agressions sexuelles ou des décès et impliquant un ou plusieurs de ses membres.

Le rapport de la CPP soutient que dans 25 % des cas étudiés, les agents responsables de l'enquête connaissaient l'agent qui en faisait l'objet. Dans le tiers des cas, ce dernier avait un grade plus élevé que l'agent chargé de l'enquête¹². Si le rapport ne fait mention d'aucune enquête qui aurait été viciée par cette situation, M. Kennedy a souligné qu'il n'était pas suffisant de produire des résultats. La justice ne doit pas seulement être rendue, elle doit également être perçue comme ayant été rendue, ce qui exige la tenue d'un processus d'enquête adéquat et incontestablement objectif.

M. Elliott a toutefois maintenu qu'il était inévitable que la GRC doive parfois participer à des enquêtes portant sur ses propres membres, dans les cas où il n'existe pas de mécanismes de surveillance, tout particulièrement dans les régions éloignées où on ne peut trouver d'autres services de police suffisamment près¹³. Toutefois, si le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports peut assurer la présence de ses enquêteurs sur les lieux d'un accident en quelques heures n'importe où au Canada, on peut certainement mettre sur pied un mécanisme de surveillance pour la GRC qui permettrait d'envoyer des enquêteurs sur place dans les cas où des incidents ayant donné lieu à des morts ou à des blessés graves impliqueraient des membres de la GRC.

¹²Norma Greenaway, « RCMP watchdog calls for change in RCMP death cases » *Times Colonist*, 11 août 2009.

¹³ CBC Radio, *The Current*, Entrevue avec Anna Maria Tremonti, 21 janvier 2010.

M. Elliott a également parlé des « répercussions financières » de la tenue d'enquêtes d'envergure, mais cela ne relève pas de sa compétence. Si nous mettons sur pied un organisme de surveillance indépendant de la GRC, comme ce doit être le cas, ce dernier doit être adéquatement financé, indépendamment de la GRC. Cela relève de la responsabilité du gouvernement fédéral et ce n'est toujours pas fait.

En fin de compte, tout dépend de l'engagement du gouvernement fédéral à l'égard de la création d'un organisme de surveillance réellement indépendant et efficace. M. Kennedy s'est souvent plaint, avant d'être relevé de ses fonctions par le gouvernement actuel, du fait que ce même gouvernement avait réduit son budget à un point tel que son bureau n'était plus en mesure de faire son travail¹⁴.

D'autres appuient une surveillance plus poussée

Dans son rapport de décembre 2006 sur l'affaire Maher Arar, le juge Dennis O'Connor a souligné que si les droits de cet homme avait été violés, c'est parce que la Commission des plaintes du public « ne possède pas les pouvoirs d'examen qui lui permettraient de veiller systématiquement à ce que les activités de la GRC en matière de sécurité nationale soient menées conformément à la loi et dans le respect des droits et libertés¹⁵. » Le juge O'Connor en est arrivé à la conclusion qu'un organisme d'examen vraiment indépendant de la GRC permettrait d'accroître le rôle actuel de la CPP en lui donnant « un accès illimité à toute

¹⁴ A disturbing view of RCMP oversight, Gary Mason, *Globe and Mail*, 19 décembre 2009.

¹⁵ Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar, *Un nouveau mécanisme d'examen des activités de la GRC en matière de sécurité nationale*, 2006, p. 546.

l'information, même à l'information confidentielle relative à la sécurité nationale¹⁶. »

Nous reconnaissons qu'en voulant soumettre les activités relatives à la sécurité nationale à un examen indépendant, nous soulèverions toute une gamme de problèmes complexes qui iraient bien au-delà du Service même. Il ne sera pas facile de déterminer la meilleure façon de revoir les dossiers qui obligeront inévitablement un accès à des renseignements obtenus dans le cadre de partages avec les partenaires de la GRC, tant au Canada qu'à l'étranger. Il se pourrait également que le nouveau mécanisme d'examen perturbe le fonctionnement des mécanismes existants, comme ceux du Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité et du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications. La meilleure façon de résoudre ce problème pourrait être de combiner ces trois services d'examen sous les auspices du Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité qui est actuellement chargé de revoir les activités du SCRS.

En décembre 2007, le Groupe de travail Brown a demandé la mise sur pied d'une « Commission indépendante d'examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC ». Cette commission remplacerait deux organismes, soit la Commission des plaintes du public, créée en 1988, et le Comité externe d'examen de la GRC, créé en 1986. La première étudie les plaintes déposées par le public contre des membres de la GRC et transmet des recommandations au commissaire sur la façon dont ces plaintes devraient être traitées. Quant au Comité externe, il revoit les griefs internes à la GRC et recommande au commissaire les mesures qu'il estime appropriées.

¹⁶ *Ibid.*, p. 546.

Le Groupe de travail Brown en est arrivé à la conclusion que ce système d'examen présente trois grandes faiblesses :

- Les recommandations de ces deux organismes n'engagent pas le Commissaire.
- Les systèmes de ces organismes ne sont pas suffisamment transparents pour permettre au public de juger si les plaintes ont été réglées adéquatement.
- Aucune mesure de suivi n'est prévue afin de déterminer si la GRC a pris des mesures pour améliorer son rendement après avoir essuyé les blâmes de l'un ou l'autre des deux organismes.

David McAusland se rend clairement compte que le processus de transformation qu'il supervise demeurera incomplet si l'on ne met pas sur pied une méthode de surveillance plus musclée.

Il est évident que nous devons améliorer la surveillance du comportement [de la GRC]. Je préfère le terme « examen » des interventions policières dans le contexte de l'exécution opérationnelle des fonctions policières¹⁷.

M. McAusland a ajouté qu'il n'était pas nécessaire de mettre sur pied un processus d'examen qui confronterait la GRC à un arbitre externe :

Ce sera fait sans la création de structures qui sont contradictoires par nature. Au contraire, la GRC doit être dirigée par la responsabilisation et le bon sens, par des gens qui ont une vision commune.

¹⁷ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 5, *Témoignages*, 11 mai 2009.

La structure ne signifie pas que les gens sont serviles les uns par rapport aux autres, mais qu'ils sont capables de travailler ensemble ouvertement et de manière constructive avec respect les uns pour les autres¹⁸.

La surveillance Élément essentiel pour assurer la confiance du public

Les Canadiens n'accorderont jamais foi à la réforme de la GRC tant qu'ils ne seront pas convaincus qu'il existe une méthode crédible permettant de revoir les activités policières. Nous comprenons que le commissaire ne peut être livré en pâture à des vérificateurs externes zélés qui ne chercheraient qu'à frapper sur la GRC. Les policiers doivent souvent agir dans des circonstances difficiles. C'est la nature de leur travail et cela rend parfois les choses délicates. Toutefois, cela ne signifie pas pour autant qu'ils ne doivent pas faire l'objet de critiques, de surveillance et de mesures disciplinaires appropriées.

Les provinces de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique ont adopté des systèmes qui confient à des tiers le soin de faire enquête dans les cas d'allégations graves d'écart de conduite au sein des services de police. Leurs services de police ne sont pas devenus pour autant la cible d'anti-flic et rien ne prouve non plus que les agents se tiennent maintenant loin des confrontations justifiées. C'est au contraire un milieu où tous les niveaux de la hiérarchie, de l'agent dans la rue aux grands chefs, sont soumis à un système de surveillance équitable en vertu de la loi. Il est arrivé dans certains cas que des services de police

¹⁸ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 9, *Témoignages*, 5 octobre 2009.

provinciaux aient fait enquête dans des cas d'allégations portées contre des agents de la GRC lorsque les incidents s'étaient produits dans leur territoire, mais c'est loin d'être une pratique uniforme au pays. Il est essentiel que la surveillance des activités de la GRC soit effectuée par un organisme de révision indépendant ayant les pouvoirs nécessaires pour lancer des enquêtes, assigner des témoins à comparaître et porter des accusations.

Dans un article publié le 29 janvier 2010, le journal *The Province* de Vancouver rapportait que le solliciteur général de la Colombie-Britannique, Kash Heed, ne pouvait plus supporter le fait que les dirigeants de la GRC continuaient d'insister pour mener eux-mêmes les enquêtes internes sur les agissements de leurs membres.

M. Heed a affirmé que si la GRC voulait continuer d'assurer les services de police dans 70 % de la province, elle devrait se soumettre à un régime provincial de surveillance civile, comme le font déjà les services de police municipaux, par l'intermédiaire du Bureau provincial du commissaire aux plaintes contre la police.

« Notre gouvernement est bien résolu à exiger dans le prochain contrat que les services de police qui seront offerts soient le plus justiciable, transparent et efficace possible, quelle que soit la couleur des uniformes de ceux qui les offriront. Si la GRC refuse ces conditions a-t-il dit, “nous devons alors revoir nos options”¹⁹ ».

Bien que nous soyons d'accord avec M. Heed sur la nécessité de pouvoir compter sur une surveillance extérieure, nous sommes d'avis qu'il faudrait créer un organisme fédéral pour fournir ce service aux Canadiens afin d'assurer une uniformité d'un bout à l'autre du pays. Les mesures qui sont prises dans les provinces

¹⁹ *The Province*, Vancouver, *Mounties would do well to heed Heed*, 29 janvier 2010. [traduction]

progressistes en vue de l'examen des activités des services de police devraient être prises à l'échelle nationale. Le gouvernement devrait créer un organisme national d'examen et prévoir un mécanisme d'appel afin que le jugement rendu par les examinateurs externes puisse lui aussi être soumis à un examen judiciaire.

La mise sur pied d'un organisme de révision solide pour la GRC constitue un pas important. Toutefois, il serait également bon que la GRC adopte l'utilisation de la caméra vidéo corporelle qui offre une protection à la fois au policier et au public et empêche les fausses accusations de l'un contre l'autre. Ces caméras ne risquent pas de gêner leur mouvement puisque les dispositifs électroniques modernes permettent de fabriquer des caméras plus petites que le plus petit des téléphones cellulaires. Des caméras de ce genre devraient également être installées dans les véhicules de la GRC, comme on le fait dans les taxis dans un grand nombre de villes.

Les preuves – des preuves recueillies de façon juste et rigoureuse – permettent que justice soit rendue. Il est temps de cesser de prétendre que justice peut être rendue quand on permet à ceux qui sont engagés pour le faire de se juger eux-mêmes.

Les observations finales de M. Kennedy

Nous avons communiqué avec M. Kennedy le 22 janvier 2010, après son licenciement. Nous lui avons demandé s'il était possible qu'il puisse en coûter jusqu'à 20 millions de dollars pour mettre un tel mécanisme national de surveillance sur pied. Il a répondu que c'était probablement une « approximation raisonnable ».

« On ne peut mettre un prix sur sa réputation et son intégrité » a-t-il ajouté. « Si vous devez payer 20 millions de dollars pour

assurer votre réputation et votre intégrité, c'est loin d'être une dépense inutile. »

M. Kennedy a soulevé deux autres points lorsqu'il a assisté au Forum sur la gouvernance avec le sénateur Wilfred Moore cette semaine-là. Il a tout d'abord affirmé au sénateur Moore au cours d'une conversation que ni la GRC, ni le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC n'avaient essayé de le contacter au cours des nombreux mois qu'a duré le processus de consultation sur la réforme. Deuxièmement, M. Kennedy a souligné, au cours du discours qu'il a prononcé au Forum, que « la sécurité du public est dans l'intérêt de tous et qu'elle n'appartient à aucun parti politique²⁰ ».

Lorsqu'une personne du calibre et de l'expérience de M. Kennedy – qui a sans contredit à cœur de restaurer la confiance du public à l'égard de la GRC en mettant sur pied un processus raisonnable de vérification et d'examen – est exclue des discussions sur la réforme ne devrait-on pas s'inquiéter?

Un écran de fumée

Le 4 février, M. Elliott a annoncé que chaque fois qu'il serait possible de le faire, la GRC cesserait de mener elle-même les enquêtes sur ses propres membres et qu'elle soumettrait dorénavant les dossiers d'enquête à un organisme provincial ou fédéral « dans les cas où un employé de la GRC serait mêlé à un incident au cours duquel une personne aurait été gravement blessée ou tuée, ou, lorsqu'il semblerait qu'un employé de la GRC pourrait avoir commis une infraction au Code criminel ou à une autre loi et qu'il s'agirait d'une affaire grave ou délicate ».

²⁰ Forum sur la gouvernance, *The Independence of Arms-length Government Agencies*, 26 janvier 2010. [traduction]

Toutefois, celui qui a été évincé, M. Kennedy, a répété à plusieurs reprises que la Commission des plaintes du public contre la GRC mise sur pied par le gouvernement fédéral n'avait pas les pouvoirs nécessaires pour mener convenablement ces enquêtes et que la majorité des provinces ne disposaient pas de tels organismes de surveillance de la police.

Le plan prévu par M. Elliott pour ces cas où aucun régime n'a été établi afin de mener les enquêtes qui s'imposent est de « demander que l'enquête soit menée par un organisme d'application de la loi externe ou par tout autre organisme d'investigation dûment autorisé. »

Mais M. Elliott a ensuite reconnu qu'« il peut parfois être difficile de trouver un autre service qui puisse affecter des agents à une enquête qui ne correspond pas à leur mandat ou qui doit être menée à l'extérieur de leurs secteurs d'opération », ajoutant que, « lorsqu'il n'y a aucun service qui peut faire le travail nous sommes obligés d'agir²¹ ».

Cela n'a aucun sens. La GRC ne devrait pas avoir à contourner un système qu'elle a elle-même conçu pour assurer sa propre surveillance et s'en remettre à ses propres enquêteurs chaque fois qu'elle ne peut trouver personne d'autre pour faire le travail. C'est au gouvernement fédéral qu'il revient de créer et de financer un organisme fédéral de révision chargé d'enquêter sur toutes les allégations graves portées contre la GRC partout au pays, et cela n'a toujours pas été fait.

M. Elliott soulève toujours des problèmes financiers et de logistique pour expliquer la difficulté d'effectuer des enquêtes dans les régions éloignées, mais ce n'est pas la GRC, mais bien le

²¹ Déclaration du commissaire : La GRC annonce une nouvelle politique sur les enquêtes externes (4 février 2010). Renseignements fournis par la GRC, par courriel.

gouvernement fédéral qui devrait financer ce service. Toutefois, si le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports peut assurer la présence de ses enquêteurs sur les lieux d'un accident en quelques heures n'importe où au Canada, on peut certainement mettre sur pied un mécanisme de surveillance pour la GRC qui permettrait d'envoyer des enquêteurs sur place dans les cas où des incidents ayant donné lieu à des morts ou des blessés graves impliqueraient des membres de la GRC.

De plus, le système de fortune de M. Elliott ne tient aucun compte de la plainte formulée par le juge O'Connor qui soulignait qu'un tel système risquait de mener à la violation des droits de Canadiens comme Maher Arar, puisqu'il n'existe aucun organisme permettant d'assurer que les activités de la GRC en matière de sécurité nationale sont menées conformément à la loi et respectent les droits et les libertés.

Par suite de l'annonce faite par M. Elliott le 4 février dernier, les grands titres des journaux étaient encourageants. « La GRC ne s'occupera plus elle-même de faire enquête sur ses membres » titrait le *Globe and Mail* le lendemain. On pouvait lire ailleurs que « La GRC ne fera plus enquête sur ses propres membres a dit le chef. »

Mais en lisant les articles, on se rend vite compte qu'il ne s'agit que d'un écran de fumée, sans beaucoup de substance.

Recommandation 1 : Nous recommandons que le gouvernement fédéral prenne rapidement des mesures en vue d'établir un organisme civil de révision qui pourra se pencher sur les griefs sérieux portant sur la conduite des membres de la GRC, que cet organisme soit investi de tous les pouvoirs de vérification et d'assignation de témoins et qu'il ait accès à tous les dossiers de la GRC, à l'exception des documents confidentiels du Cabinet, et qu'il ait également le pouvoir de lancer des poursuites et de recommander des mesures réparatoires dans les cas où il en arrive à la conclusion que les agents de la GRC ont enfreint la loi.

Recommandation 2 : Nous recommandons que l'on inclue une procédure d'appel dans tout processus de révision, donnant ainsi au commissaire de la GRC la possibilité de faire appel des décisions prises dans le cadre d'une révision judiciaire.

Recommandation 3 : Puisqu'il existe déjà un mécanisme de révision efficace pour le SCRS qui est assuré par le Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité (CSARS), et qu'il n'en existe ni pour la GRC, ni pour le Centre de la sécurité des télécommunications, le gouvernement fédéral devrait songer à combiner la surveillance des trois services de sécurité sous la direction du CSARS.

Recommandation 4 : Les véhicules banalisés de la GRC et les agents en civil devraient être équipés de caméras miniatures, ce qui accroîtrait le niveau de transparence de leurs opérations et protégerait tant les agents que les citoyens contre de fausses accusations de comportements déplacés.

PARTIE 2

Refléter le visage du Canada

Il n'y a pas si longtemps, les membres de la GRC étaient tous des hommes, et ils étaient presque exclusivement blancs. Comme l'a souligné le commissaire William Elliott, il y a 35 ans, on ne considérait tout simplement pas que des femmes pouvaient être aptes à être engagées dans le service de police national de la GRC.

À vrai dire, je suis renversé quand je songe [...] qu'il y a à peine plus de 35 ans, nous leur aurions dit : « Vous ne pouvez pas devenir membres de la GRC parce que vous n'êtes pas du bon sexe²². »

La GRC était alors loin d'être la seule institution canadienne dont les membres étaient principalement blancs et mâles. Les Forces armées canadiennes, les services d'incendie, les camps de bûcherons, les bateaux de pêcheurs et les firmes d'ingénierie ne comptaient pas beaucoup de femmes ou de membres de groupes minoritaires non plus.

La pénurie de main-d'œuvre qui a sévi au cours de la Deuxième Guerre mondiale a donné aux femmes l'occasion d'occuper des emplois généralement réservés aux hommes. Toutefois, lorsque la guerre s'est terminée, la plupart d'entre elles sont retournées aux emplois traditionnels des femmes, à la maison ou dans les bureaux.

Au cours des années 1960, toutefois, les femmes ont commencé à envahir le marché du travail au Canada. Le lent processus, qui mènerait à l'acceptation des femmes dans tous les domaines pour lesquelles elles pouvaient démontrer leurs capacités, s'était amorcé.

²² Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 6, *Témoignages*, 1^{er} juin 2009.

Il y avait également bon nombre de préjugés qui empêchaient les minorités visibles ne serait-ce que de tenter d'obtenir un emploi dans des organismes comme la GRC. Ces préjugés sont d'ailleurs les seules raisons qui ont permis pendant si longtemps à la GRC de n'engager que des blancs. Il convient toutefois de souligner aussi le fait que le Canada était en majorité Blanc²³. Les choses ont changé et il est grand temps que la GRC s'adapte à la situation.

Le changement est lent

Nous serions très heureux de pouvoir dire que la GRC a tellement évolué qu'elle reflète à peu près le visage actuel du Canada. Nous croyons qu'une telle évolution ne permettrait pas uniquement d'améliorer le fonctionnement de la GRC, mais aussi les relations qu'elle entretient avec ses clients, c'est-à-dire les Canadiens.

À l'heure actuelle, un agent de la GRC sur cinq (19,9 %) est une femme, et aux niveaux supérieurs de l'organisation, ce sont 6 des 75 officiers (ou 8 %) qui sont des femmes.

Seulement 6,1 % des agents font partie d'une minorité visible et 3 des 169 agents de la GRC ont un grade de surintendant ou un grade supérieur. Aucun d'eux n'a un grade supérieur à celui de surintendant.

La GRC devrait faire beaucoup mieux au chapitre de l'embauche de femmes et de membres des groupes minoritaires. Si elle veut réellement améliorer les services policiers offerts au Canada, la GRC ne peut se contenter de faire du surplace.

²³ Selon les chiffres tirés du recensement de 2006, on estimait à plus de 5 millions le nombre de personnes appartenant à une minorité visible en mars 2009, soit plus de 16 % de la population canadienne. *Globe and Mail*, 30 mars 2009, <http://www.theglobeandmail.com/archives/canadas-visible-minorities-top-five-million/article677116/>.

Du surplace? Quand les cibles de recrutement sur les groupes de femmes et de membres de minorités visibles sont inférieures au nombre de membres de ces groupes déjà employés, on peut parler de surplace. Les chiffres parlent d'eux-mêmes.

Les statistiques sur les recrues ne laissent présager aucun progrès

Lorsqu'on a demandé au sous-commissaire responsable du changement à la GRC, Keith Clark, si la GRC avait amélioré sa visibilité au niveau de la représentation des minorités, il a répondu :

[...] grâce au recrutement proactif, nous sommes beaucoup plus visibles qu'il y a deux ou trois ans [...] nos recruteurs travaillent de façon proactive pour recruter des personnes de toutes les catégories, de façon à ce que nous représentions mieux la réalité canadienne [...] Vous seriez impressionnés de voir à quel point les classes de cadets sont diversifiées à la Division « Dépôt »²⁴.

Toutefois, l'un des sénateurs ayant participé à la rédaction du présent rapport s'est effectivement rendu à la Division « Dépôt » où il s'est adressé à un groupe terminant sa formation. Il a été étonné de constater que les stagiaires étaient toujours en majorité blancs et masculins²⁵.

²⁴ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n° 5, *Témoignages*, 11 mai 2009.

²⁵ Le sénateur Kenny a pris la parole au cours de la cérémonie de graduation de la troupe n° 49 en août 2009.

La GRC a récemment publié un tableau intitulé « Programme national de recrutement » qui présente les pourcentages de femmes et de membres des minorités visibles ayant été formés à la Division « Dépôt » entre le 1^{er} avril 2008 et le 31 mars 2009.

Le tableau présente toutefois des données que nous avons trouvées plutôt curieuses. La cible fixée pour les femmes à la Division « Dépôt » était de 17 % au cours du dernier exercice financier et le pourcentage réel de femmes ayant été formées était de 16,9 p. cent, ce qui correspond à peu près à la cible fixée. Toutefois, cette cible de 17 p. cent fixée pour le recrutement de cadets féminins était en fait *inférieure* au pourcentage de femmes travaillant actuellement à la GRC, soit 19,9 %.

Cadets inscrits à la Division « Dépôt » (Femmes/minorités visibles/Autochtones)					
Catégorie	Objectif	% réel FY08/09	% réel FY09/10	EF08/09 (Nombre total de cadets 1783)	EF08/09 – CA (Nombre total de cadets 575)
Femmes	17 %	18,2 %	16,9 %	325	97
Minorités visibles	5,2 %	6,8 %	6,8 %	49	10
Autochtones	6,2 %	2,7 %	1,7 %	122	39
# de troupes				56	20

Source : Basé sur les données du SIGRH et la liste de confirmation des troupes au 17 août 2009.

Équité en matière d'emploi – Statistiques pour les MR au niveau national Par grade, sexe et groupe désigné																			
Grade	Total national	Hommes			Femmes			Autochtones				Handicapés				Minorités visibles			
			%		%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%		
Gend.	11 274	8 702	77,2	2 572	22,8	709	6,3	201	1,8	116	1	30	0,3	741	6,6	148	1,3		
Cap.	3 375	2 687	79,6	687	20,4	258	7,6	47	1,4	81	2,4	12	0,4	248	7,4	31	0,9		
Serg.	1 990	1 741	87,5	249	12,5	97	4,9	9	0,5	62	3,1	6	0,3	90	4,5	6	0,3		
S. é.-m	878	830	94,5	48	5,5	24	2,7	2	0,2	35	4	1	0,1	18	2,1	1	0,1		
S.-m.	7	7	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
S.-m. é.-m.	12	11	91,7	1	8,3	0	0	0	0	2	16,7	0	0	1	8,3	0	0		
Insp.	430	378	87,9	52	12,1	24	5,6	2	0,5	8	1,9	0	0	8	1,9	2	0,5		
Surint.	169	157	92,9	12	7,1	5	3	2	1,2	3	1,8	0	0	3	1,8	0	0		
Surin. pr.	58	54	93,1	4	6,9	2	3,4	0	0	1	1,7	0	0	0	0	0	0		
Comm. adj.	23	21	91,3	2	8,7	1	4,3	0	0	1	4,3	0	0	0	0	0	0		
S. comm.	6	6	100	0	0	0	0	0	0	1	16,7	0	0	0	0	0	0		
Totaux	18 221	14 594	80,1	3 627	19,9	1 120	6,1	263	1,4	310	1,7	49	0,3	1 109	6,1	188	1		

Source : « Programme national de recrutement – Cadets inscrits à la Division « Dépôt » (Femmes/Minorités visibles/Autochtones ». Basé sur les données du SIGRH et la liste de confirmation des troupes au 17 août 2009. Renseignements transmis par la GRC par courriel.

Penchons-nous sur la cible fixée par la GRC pour le groupe des minorités visibles. La cible fixée à la Division « Dépôt » était de 5,2 % pendant cette période et elle a été dépassée, à 6,8 %. Toutefois, comme dans le cas des femmes, cette *cible* était inférieure au pourcentage réel de membres des minorités visibles à la GRC, soit 7,1%.

Viser moins haut

La GRC a expliqué sa décision de fixer les cibles plus bas que les taux existants en disant que ces cibles avaient été établies selon des statistiques sur la « disponibilité de la main-d'œuvre » qu'elle a reconnu être dépassées. Tout d'abord, pourquoi établir des objectifs en se basant sur des statistiques désuètes? Deuxièmement, puisque la main-d'œuvre canadienne compte environ 8,5 femmes, même s'il n'y en a que 17 % qui répondent aux critères d'emploi, cela constitue tout de même un bassin de candidates de plus de 1,4 million de femmes. Il n'y a donc rien qui empêche la GRC de se fixer un objectif de recrutement de 25 ou même de 30 %, selon ce qui serait le plus approprié à court terme²⁶.

Comme le commissaire William Elliott l'a reconnu lui-même lorsqu'on lui a posé des questions sur la diversité à la GRC, « il y a encore beaucoup à faire ». C'est vrai. Toutefois, il ne faut jamais oublier que même un voyage de milliers de milles commence toujours par un premier pas et plus les pas sont grands, plus le voyage est court. Les pas en arrière ne sont pas très utiles, et en fixant des objectifs très bas au niveau de l'embauche des femmes et des minorités visibles, on ne peut que reculer à grands pas.

²⁶ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 5, *Témoignages*, 11 mai 2009.

L'évolution entraîne des bénéfices

Pour qu'il y ait réellement transformation, il faudra que des esprits créatifs et sérieux changent la façon d'opérer à tous les niveaux de la GRC. Une vraie transformation exigera également une analyse approfondie des personnes et des collectivités que la GRC dessert. À notre avis, la participation d'un plus grand nombre de femmes et de personnes issues de groupes de minorité visible renforcerait le processus interne de décision de la GRC et améliorerait les relations entre l'organisme et les Canadiens.

Nous savons tous que pour qu'il puisse y avoir transformation, il devra d'abord y avoir un changement d'attitude à tous les niveaux de la GRC. Lorsqu'il a comparu devant le Comité sénatorial de la sécurité nationale et de la défense, le sous-commissaire Sweeny a parlé de mauvaises relations interpersonnelles entre les membres des divers grades. Il a affirmé dans une rencontre publique qu'il faudrait apporter des améliorations à ce niveau pour qu'il puisse y avoir transformation :

Si j'avais senti que le commandant, l'agent de district ou le commandant du détachement n'était pas conscient du risque auquel je faisais face, qu'il ne me donnait pas accès à la formation nécessaire pour que je puisse accomplir mon travail adéquatement, qu'il ne me donnait pas les bons outils, qu'il n'était pas préoccupé par mon bien-être et qu'il ne me traitait pas avec respect, j'aurais été découragé et cela aurait eu une incidence sur ma productivité et mon moral [...] Selon moi, nous étions mûrs pour une introspection. Nous avons eu plusieurs signes évidents qui montraient que le service de police devait changer d'orientation. [...] Si nous avons un leadership apte et compatissant, les gens

se sentiraient à l'aise de parler ouvertement à leur superviseur immédiat ou à leur chef²⁷.

Certains ont parlé des traditions paramilitaires adoptées à la GRC pour justifier l'insatisfaction d'une bonne partie des membres subalternes de la GRC. Les interactions de style paramilitaire sont bien sûr nécessaires dans tous les services militaires ou de police, dans tous les cas où il est essentiel que les ordres soient exécutés rapidement, en cas de crise par exemple. Toutefois, dans des circonstances normales, le manque de respect n'est nullement justifié. Il nous est apparu évident durant nos travaux au Sénat que les gens qui essaient de réformer la GRC comprennent que la meilleure façon d'assurer un travail d'équipe est de pouvoir compter sur un système qui permet à chacun de gagner le respect des autres plutôt que de ne tenir compte que de l'opinion des patrons.

Il y a toutefois une MISE EN GARDE à cet égard : Aucun service de police ne peut se permettre de manquer de rigueur. La rigueur, tant physique que mentale, est un élément essentiel du service policier. Toutefois, les paroles de M. Sweeny laissent entendre que la GRC pourrait traiter ses membres beaucoup plus humainement sans pour autant perdre sa crédibilité. Un plus grand nombre de femmes et de représentants des minorités visibles pourrait probablement s'avérer un atout à ce chapitre.

Liens avec les minorités, Fierté des minorités

Au chapitre des relations extérieures, les employés des groupes minoritaires comprennent bien comment les membres d'autres minorités – ces gens qui d'année en année constituent une partie de

²⁷ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, *Témoignages*, 11 mai 2009.

plus en plus importante de la population canadienne – voient les choses. Comme tous les autres services de police, la GRC a désespérément besoin de comprendre les motivations des Canadiens des communautés noires, asiatiques, autochtones et autres communautés non caucasiennes. Il serait certainement utile d’engager un plus grand nombre d’agents provenant de ces communautés. La GRC n’est pas sans savoir que les jeunes sont beaucoup plus susceptibles de commettre des crimes que les plus âgés. C’est une bonne raison pour engager plus de femmes, bon nombre d’entre elles ayant souvent démontré qu’elles étaient mieux en mesure de traiter avec les jeunes.

En engageant davantage de membres des communautés visibles, on accroîtrait du même coup le niveau de fierté au sein de ces groupes, tout en renforçant l’appui à un service policier efficace. La GRC est une institution nationale. Elle devrait agir plus rapidement pour refléter un visage du pays qui permettrait à tous les Canadiens de s’y identifier. Encore une fois, c’est toujours une question de respect.

Le stéréotype traditionnel des durs de durs

Est-ce qu’en faisant l’impossible pour engager plus de femmes et de représentants des minorités visibles, nous réduisons les chances de l’homme blanc moyen d’être choisi? Il est évident que les critères seront plus serrés pour lui. Mais nous ne demandons pas que les pourcentages soient accrus très rapidement. Des augmentations d’environ 2 % par année pendant la prochaine décennie seraient raisonnables.

Le *National Post* a écrit ce qui suit en réaction contre les tentatives de diversification de la GRC :

La GRC doit cesser de se lancer dans des jeux politiquement corrects [...] récemment, il est arrivé trop souvent que l'objectif de ce service ait misé davantage sur l'inclusion que sur les compétences. On doit faire disparaître les critères d'embauche qui n'ont rien à voir avec le fait de rechercher et de former les meilleurs agents, un point c'est tout²⁸.

On ne devrait jamais recruter ou promouvoir une femme ou une personne d'un groupe de minorité visible sans preuve de ses compétences, ces mêmes preuves qui doivent s'appliquer à tous les membres de la GRC. La GRC ne devrait certes pas se tracasser du fait que les hommes, les femmes ou les membres d'un groupe d'intérêt ou d'un autre puissent être avantagés par ses politiques d'embauche. Elle devrait restreindre ses préoccupations à deux considérations complémentaires :

- a) Des politiques d'embauche plus logiques seraient-elles avantageuses pour la GRC?
- b) Des politiques d'embauche plus logiques seraient-elles avantageuses pour les Canadiens?

Les hommes blancs ont joué un rôle immensément important au moment de la construction du pays et ils continueront de jouer un rôle très important dans l'évolution de la GRC. Toutefois, un meilleur équilibre entre le nombre de femmes et de membres des minorités visibles dans l'organisation et dans la société fera de la GRC un organisme meilleur et du Canada un pays meilleur, plus pacifique et plus discipliné.

²⁸ Finding the best Mounties, *National Post*, le 25 novembre 2009. [traduction]

Pas facile, mais essentiel

Nous comprenons qu'il puisse y avoir certains obstacles qui expliquent qu'il soit plus difficile d'attirer davantage de femmes et de membres des communautés visibles à la GRC. Nous comprenons également que ce ne sont pas tous ceux qui sont reconnus comme des policiers exceptionnels qui accepteront de payer le prix nécessaire pour se frayer un chemin jusqu'à la tête de l'organisation.

Le sous-commissaire Sweeney a correctement fait observer que les femmes qui possèdent l'étendue du service requise pour devenir commandantes de détachement ou chefs de grandes unités criminelles sont souvent occupées, lorsque les possibilités se présentent, à prendre soin de leurs familles, une responsabilité qui n'est pas toujours partagée d'égal à égal avec leurs partenaires²⁹.

La GRC peut alléger les problèmes des familles de quelques façons, d'abord en s'assurant qu'elles ont accès à de très bons services de garde d'enfants et en réduisant les mutations des membres (hommes et femmes) lorsque leurs enfants sont jeunes, dans le but d'éviter de trop perturber les enfants d'âge scolaire. L'attention portée à ces besoins pourrait permettre de réduire une bonne partie de la pression qui semble affecter la majorité des membres de la GRC.

L'adoption de politiques visant à aider et à encourager les membres de la GRC à vivre une vie mieux équilibrée sera très importante pour la réussite de la transformation de l'organisme. Un article publié dans le *Toronto Star* a souligné que le commissaire Elliott comprenait le problème et qu'il avait déjà pris quelques mesures préliminaires en vue d'y trouver des solutions :

²⁹ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 5, *Témoignages*, 11 mai 2009.

[Le commissaire Elliott] parle de certaines expériences, comme ce projet pilote mis sur pied en Colombie-Britannique qui permet aux membres de la GRC de travailler à temps partiel ou de partager un emploi. Cette expérience vise à garder les femmes qui tentent d'élever une famille. Il a aussi parlé d'un projet pilote mis sur pied en Saskatchewan dans le cadre duquel des officiers supérieurs sont redéployés sur le terrain pendant une semaine pour leur permettre de reprendre le pouls. Dans le cadre d'un autre projet, des officiers supérieurs de Regina doivent fournir 24 heures sur 24 des conseils de supervision par téléphone pour éviter que les membres des petits détachements doivent répondre à de tels appels quand ils ne sont pas en fonction³⁰.

Des expériences de ce genre sont encourageantes et nous permettent d'espérer de réels changements de culture à la GRC. Pour en arriver là toutefois, il faudra pouvoir disposer des fonds nécessaires pour engager du personnel supplémentaire. Les membres de communautés visibles dont les familles sont issues de pays où les policiers sont considérés comme des gens brutaux et corrompus ont souvent tendance à rejeter l'idée d'une carrière policière, mais cette réticence disparaîtra certainement avec l'arrivée de nouvelles générations. De meilleures relations avec ces communautés devraient permettre d'accélérer le processus. La GRC pourrait envisager de demander à des membres respectés des diverses communautés minoritaires de parler à leurs jeunes pour les convaincre de respecter la Gendarmerie et de songer à en joindre les rangs. On pourrait considérer ces personnes comme des membres honoraires, les traiter comme des membres de la famille de la GRC et les consulter régulièrement.

³⁰ RCMP faces its problems head-on; Tonda McCharles, Toronto Star, le 27 septembre 2009. [traduction]

Le service de police de Toronto (SPT) pourrait servir d'exemple à la GRC, à tout le moins en ce qui a trait aux minorités visibles. Parmi les 5 781 policiers en uniforme de ce service, 19,3 % proviennent de groupes de minorités visibles (mais le SPT tire de l'arrière et se situe même derrière la GRC pour ce qui est de l'embauche de femmes)³¹.

Quels que puissent être les obstacles à la diversité au sein de la GRC, il faudra les surmonter. L'essentiel à notre avis, c'est que pour assurer la réussite de la transformation de l'organisme, la GRC devra faire de réels progrès pour attirer les femmes et les membres de minorités visibles et leur offrir toutes les chances de progresser dans leur carrière.

Les bons résultats ont un prix

Nous nous demandons si les politiques de la GRC qui devaient attirer des membres des minorités visibles n'auraient pas été si peu efficaces parce qu'elles ne sont pas axées sur les résultats. C'est bien de concevoir des programmes qui visent à réaliser de nobles objectifs, mais cela ne suffit pas. Si les résultats ne sont pas au rendez-vous, on ne peut se permettre de reprendre sans cesse l'éternel refrain qui dit que la GRC fait tout ce qu'elle peut pour atteindre ses objectifs.

Le commissaire Elliott a souvent répété que la diversité de ses membres faisait partie des principaux objectifs de la GRC. Tout récemment encore, le 21 janvier 2010, il a participé à l'émission *The Current* à la radio de Radio-Canada où il a dit : « Nous devons recruter des membres de divers groupes pour que la GRC reflète

³¹ Toronto Police Service, force of difference, Timothy Appleby, *Globe and Mail*, 16 janvier 2010.

mieux le visage du Canada et les communautés que nous desservons³². »

Nous avons une recommandation à faire qui pourrait donner un petit coup de pouce à cette initiative. Tous les officiers supérieurs de la GRC reçoivent une prime annuelle lorsque leur travail est jugé avantageux pour l'organisme. Comme il est évident que la diversification de l'effectif de la GRC serait avantageuse pour la GRC et pour tous les Canadiens, l'organisme devrait songer à lier une importante partie de cette prime à l'atteinte de cibles de diversité plus élevées dans leur secteur de responsabilité. Les vœux pieux se transformeraient peut-être ainsi plus facilement en résultats.

Il serait également bien que les membres actuels gardent l'œil ouvert pour reconnaître de bons candidats dans les catégories des membres de minorités visibles ou des femmes qui pourraient être intéressés à s'engager. Le versement d'une prime à ceux qui réussiraient à attirer de bons candidats ne coûterait pas très cher et pourrait aider à apporter une plus grande diversité à la GRC.

Recommandation 1 : Dans le but de faire de la GRC un organisme meilleur, nous recommandons que la GRC fasse savoir aux Canadiens qu'elle a rehaussé ses objectifs de recrutement auprès des femmes, des Autochtones et des membres de minorités visibles.

Recommandation 2 : Nous recommandons que les primes au rendement versées aux officiers supérieurs soient à tout le moins partiellement liées aux objectifs de recrutement de femmes et de membres de minorités visibles.

³² The Current, Radio de Radio-Canada, entrevue avec Anna Maria Tremonti, le 21 janvier 2010. [traduction]

Recommandation 3 : Nous recommandons que lorsqu'un officier propose la candidature de femmes ou de membres de groupes minoritaires qui seraient à son avis de bonnes recrues et que ces personnes réussissent leur formation à Dépôt et joignent les rangs de la GRC, cet officier reçoive une prime au recrutement.

Recommandation 4 : Nous recommandons que la GRC accroisse le pourcentage de femmes et de membres de groupes minoritaires d'au moins 2 % par année au cours des 10 prochaines années.

Recommandation 5 : Nous recommandons que la GRC nomme des membres respectés des groupes minoritaires du pays à titre de gendarme honoraire et qu'elle les consulte régulièrement au sujet des relations entre la police et les groupes minoritaires.

PARTIE 3

Le financement de services de police de qualité

Un financement insuffisant ne peut que mener à un service de police incapable de répondre à tous les besoins. Bien sûr les bons policiers feront toujours un effort supplémentaire pour assurer la protection des citoyens. Toutefois, ne pas offrir un financement adéquat à un service de police est un peu comme réduire le nombre de vidanges d'huile pour les moteurs de haute performance. Cela provoque une certaine usure. C'est particulièrement le cas dans un pays comme le Canada où les policiers doivent couvrir d'immenses territoires.

Le Canada se range parmi les derniers des pays de l'OCDE inclus dans la *Dixième enquête des Nations Unies sur les tendances de la criminalité et le fonctionnement des systèmes de justice pénale – 2005-2006* pour ce qui est du nombre de ses policiers par rapport à sa population³³.

En septembre 2009, la GRC comptait 28 698 employés. De ce nombre, 18 989 étaient des membres réguliers qui pouvaient compter sur l'aide de près de 10 000 fonctionnaires et travailleurs à contrat³⁴.

Une partie du mandat de la GRC est de faire appliquer plus de 250 lois fédérales. La Gendarmerie poursuit des criminels impliqués dans des actes de contrefaçon, de pornographie, de terrorisme, de fraude par carte de crédit et autres infractions

³³ Dixième enquête de l'Organisation des Nations Unies sur les tendances de la criminalité et le fonctionnement des systèmes de justice pénale, www.unodc.org/.../Tenth-United-Nations-Survey-on-Crime-Trends-and-the-Operations-of-Criminal-Justice-Systems.html. [Pas de site en français] Le Canada est arrivé 19^e sur les 21 pays de l'OCDE qui ont participé à l'enquête.

³⁴ GRC, Structure organisationnelle de la GRC au 1^{er} septembre 2009, <http://www.rcmp-grc.gc.ca/about-ausujet/organi-fra.htm>.

relevant de la compétence fédérale. Toutefois, la GRC doit également fournir des services de police à contrat et faire respecter les lois provinciales et municipales dans toutes les provinces et territoires du pays, sauf le Québec et l'Ontario.

La Gendarmerie a également des responsabilités à l'extérieur du Canada³⁵. Certaines lois canadiennes s'appliquent à des activités criminelles à l'extérieur des limites du pays. La GRC est le principal organisme chargé de faire appliquer ces lois. En plus de former des policiers dans des pays comme l'Afghanistan et Haïti, la GRC collabore avec des services de police de 26 pays pour recueillir des renseignements, particulièrement dans le domaine de la sécurité. Elle joue également un grand rôle pour faire libérer des Canadiens qui ont été enlevés à l'étranger.

Pourquoi un mandat aussi vaste?

Il est évident qu'un mandat aussi vaste présente sa part de problèmes. Un service de police qui doit se pencher sur une aussi grande variété de crimes d'un bout à l'autre du Canada et ailleurs au monde ne peut faire autrement que d'aller à la limite de ses ressources, et ce ne sont pas tous les aspects du travail qui obtiennent l'attention qu'ils méritent. Toutefois, les aspects essentiels au bien-être des Canadiens recevront toujours l'attention nécessaire. D'un autre côté, les Canadiens tirent également de nombreux bénéfices d'un mandat aussi vaste. Les agents de la GRC qui grimpent les échelons pour arriver à se joindre aux équipes d'enquête spécialisées qui traitent de crimes complexes ont généralement passé de nombreuses années à traiter directement

³⁵ GRC, Fiches documentaires, Sous-direction des opérations internationales, <http://www.rcmp-grc.gc.ca/ip-pi/pdf/iob-soi-fra.pdf>;
GRC, Fiches documentaires, Police internationale <http://www.rcmp-grc.gc.ca/ip-pi/pdf/international-policing-police-fra.pdf>;
GRC, Programme policier d'opérations de paix internationales <http://www.rcmp-grc.gc.ca/po-mp/pdfs/peace-paix-fs-fd-fra.pdf>.

avec les criminels dans les divers quartiers où ils ont travaillé. Ils comprennent donc bien les tenants et les aboutissants du monde criminel.

Un mandat vaste permet également d'améliorer nos enquêtes en facilitant l'établissement de liens un peu partout au pays et ailleurs au monde. Les criminels d'envergure ne se restreignent pas aux limites municipales, provinciales ou même nationales. C'est un avantage pour les Canadiens de pouvoir compter sur un service de police qui peut agir en dehors de ces frontières.

Investir dans notre Service de police national

Vrai ou faux : La GRC dispose d'un financement adéquat?

Pour pouvoir bien analyser cette question, il faut d'abord répondre à trois autres questions :

1. **Charge de travail :** Les fonds accordés à la GRC tiennent-ils compte de toutes les nouvelles responsabilités qui pourraient s'être ajoutées à son mandat?
2. **Personnel :** La GRC dispose-t-elle d'un personnel suffisant pour remplir les responsabilités qui lui sont confiées sans épuiser ses membres?
3. **Mandat :** La GRC remplit-elle toutes les missions qui devraient faire partie du mandat d'un service de police national?

1. Charge de travail

Le budget de la GRC est passé de 1,3 à 4,3 milliards de dollars entre 1988 et 2010³⁶. Une fois les ajustements faits pour tenir compte de l'inflation, cela signifie que le budget de la GRC a presque doublé au cours des 22 dernières années³⁷. Si l'importance et la complexité du mandat étaient restées constantes, l'augmentation de budget aurait été généreuse. Toutefois, le mandat s'est élargi et les difficultés inhérentes au travail policier se sont accrues au même rythme. Le faible pourcentage de 0,03 % du budget fédéral qui est consacré à la GRC ne suffit pas.

Penchons-nous tout d'abord sur les changements qui ont été apportés à la nature du travail policier au cours de ces années.

L'adoption de la *Charte canadienne des droits et libertés* a eu d'importantes répercussions sur le travail policier. La Charte a beaucoup amélioré la façon de protéger les droits des citoyens au pays. Toutefois, elle a également imposé un lourd fardeau aux services de police qui doivent non seulement faire ce qui doit être fait, mais également prouver très clairement que ce qui devait être fait a été fait. Voici trois conclusions qui sont tirées d'une étude sur le travail effectué à la Division E de la GRC :

- Les agents de la GRC consacrent maintenant entre cinq et dix heures aux dossiers d'introduction par effraction qui étaient généralement réglés en une heure en 1970.
- Les agents de la GRC consacrent maintenant cinq heures en moyenne aux dossiers de conduite avec facultés affaiblies qui étaient généralement réglés en une heure en 1970.

³⁶ <http://www.cpc-cpp.gc.ca/nrm/statements/20091217-fra.aspx>.

³⁷ L'indice des prix à la consommation s'est élevé de 60 % entre 1988 et 2010, ce qui signifie qu'à elle seule, l'inflation aurait fait passer le budget de la GRC de 1,3 à environ 2,1 milliards de dollars en 2010.

- Les agents de la GRC consacrent maintenant de dix à douze heures aux dossiers de voies de fait contre un membre de la famille qui étaient généralement réglés en une heure en 1970.

Des affectations plus complexes

En plus des difficultés qu'entraîne le respect de toutes les dispositions de la Charte, les policiers doivent également composer avec la complexité accrue de la lutte contre la criminalité au XXI^e siècle. Le commentaire suivant est tiré du dernier *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) que la GRC a soumis au Conseil du Trésor :

La réalité de la police et de sécurité au 21^e siècle est caractérisée par une complexité croissante et des changements constants. [...] Les développements dans le domaine des communications, de la technologie et du transport, ainsi que les changements sociaux, démographiques, économiques et politiques sont en train de créer un monde interconnecté présentant à la fois de formidables opportunités et des menaces graves pour le développement humain et de la prospérité. Ces mêmes évolutions facilitent aussi des changements significatifs à l'environnement pénal et l'émergence de nouvelles menaces pour les collectivités et la sécurité nationale³⁸.

Les utilisations abusives de l'Internet comprennent la pornographie juvénile, le blanchiment d'argent, la fraude et le vol d'identité. Ce

³⁸ Voir Accès légal Document de consultation, ministère de la Justice, <http://www.justice.gc.ca/fra/cons/al-la/a.html>; *La Convention du Conseil de l'Europe sur la cybercriminalité*, <http://conventions.coe.int/Treaty/fr/Treaties/Html/185.htm>; *Rapport sur les plans et priorités : Gendarmerie royale du Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor*, 2008-2009, <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/rcm/rcm00-fra.asp>.

sont toutes des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur en cette ère de l'électronique. Les législateurs tentent de réduire les manifestations modernes des crimes de ce genre. Toutefois, ces lois doivent être respectées et cela a créé toute une gamme de nouvelles responsabilités pour la GRC. Ces responsabilités augmenteront si le Canada ratifie la *Convention du Conseil de l'Europe sur la cybercriminalité*, qui élargirait les dispositions du *Code criminel* à l'égard de la cybercriminalité.

Responsabilités anti-terroristes et charge de travail supplémentaire

Depuis septembre 2001, il est clairement devenu essentiel d'accroître le rôle de la GRC dans le domaine du contre-terrorisme, tant au pays qu'à l'étranger. Tout d'abord, les dirigeants politiques, les diplomates et les institutions ont besoin d'une protection accrue. L'infiltration des groupes d'intérêt, ce qui constitue toujours une priorité pour les services de police, devient un dossier encore plus urgent lorsqu'il y a possibilité d'intention terroriste.

Tout cela exige un personnel énorme. Voici un exemple : Comme il fallait arrêter les 18 suspects de la présumée cellule terroriste de Toronto à peu près à la même heure pour s'assurer qu'ils n'aient pas le temps de communiquer entre eux et de se sauver, il a fallu faire appel à plus de 400 policiers pour mener cette opération à bien³⁹.

Même les opérations de renseignement qui sont si importantes pour les activités anti-terroristes et qui relèvent en théorie du ressort du Service canadien de renseignements de sécurité (SCRS) imposent un fardeau supplémentaire à la GRC. La collecte de bons

³⁹ CBC News in Review, Toronto 18 Face Terror Charges, septembre 2006, p. 22, <http://www.cbc.ca/newsinreview/sept06/PDFs/torontoterror.pdf>.

renseignements est bien sûr essentielle pour assurer l'efficacité de la lutte contre le terrorisme et de la poursuite des terroristes. Toutefois, les agents du SCRS ne peuvent se permettre de se faire voir au tribunal. Ils doivent rester anonymes pour réussir leurs opérations secrètes. De plus, le SCRS ne peut se permettre de révéler des renseignements obtenus de pays amis sous le sceau de la confidentialité. La GRC doit donc travailler en collaboration avec le SCRS pour recueillir des preuves afin de pouvoir présenter ces preuves en cour sans mettre les agents du SCRS sur le devant de la scène.

Les responsables du SCRS vous confirmeront qu'il y a eu un niveau de collaboration encourageant entre les deux organismes dans le dossier de la lutte contre le terrorisme au cours des quelques dernières années. C'est grâce à cette bonne collaboration que nous avons réussi à faire reconnaître la culpabilité de membres du groupe des Toronto 18 en plus de celle du propagandiste d'Al-Qaïda Said Nahmouh⁴⁰. Un porte-parole du SCRS nous a rappelé que la GRC devait assurer la « part du lion » de la charge de travail dans ces dossier pour que les agents du SCRS puissent conserver leur anonymat.

Dans un discours prononcé en 2009 devant l'Association canadienne pour les études de renseignement et de sécurité, le commissaire de la GRC, William Elliott, s'est montré inhabituellement franc lorsqu'il a affirmé que les augmentations budgétaires consenties au SCRS pour le financement des activités anti-terroristes devront de plus en plus être redirigées vers la GRC.

j'observe que [...] le gouvernement canadien a consacré beaucoup de ressources à la sécurité nationale [...] La GRC a eu droit à une petite part de cet argent

⁴⁰ Homegrown Canadian terrorist with jihadist ideals found guilty *Winnipeg Free Press*, 1^{er} octobre 2009.

pour soutenir la création d'équipes intégrées de répression multipartites chargées de l'intégrité des frontières et de la sécurité nationale [...] Les investissements les plus importants ont toutefois servi la capacité canadienne de renseignement, surtout au Service canadien du renseignement de sécurité et au Centre de la sécurité des télécommunications. Quoique toujours incomplète, l'image que nous avons aujourd'hui des individus qui sont une menace, de leurs modus operandi probables et de leurs réseaux internationaux et de financement est beaucoup plus claire. Il reste que je m'interroge, à savoir si toute l'importance accordée au renseignement n'a pas fait de l'ombre à la place que doit occuper la répression dans la protection de la sécurité nationale du Canada. J'estime que le temps est venu pour que l'application de la loi prenne plus de place dans le champ de la sécurité nationale⁴¹.

Davantage de tâches bureaucratiques à remplir en raison de la Charte canadienne des droits et libertés. Des activités criminelles électroniques plus complexes à déjouer. Davantage de ressources à consacrer à la lutte contre le terrorisme. Et tous ces fardeaux supplémentaires ne font pas le tour de toutes les nouvelles tâches que la GRC a dû remplir au cours des dernières années. De plus, elle a dû assumer davantage de responsabilités en vertu de nouvelles lois.

⁴¹ Le commissaire de la GRC, William Elliot, Boucler la boucle sur la sécurité nationale en misant sur l'application de la loi, discours prononcé à la mémoire de John Tait, lors de la Conférence annuelle de 2009 de l'Association canadienne pour les études de renseignement et de sécurité, 30 octobre 2009, <http://www.rcmp-grc.gc.ca/news-nouvelles/speeches-stat-discours-decl/20091109-secur-fra.htm>.

Le principal rôle de la GRC est de faire appliquer les lois fédérales. Voici des exemples de mesures législatives qui ont vu le jour depuis 1979 et qui ont accru de façon importante l'utilisation des ressources de la GRC.

- ***Loi sur les infractions en matière de sécurité (1985)*** – la GRC est responsable des enquêtes relatives aux infractions liées à la sécurité de l'État.
- ***Loi sur les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre (2000)*** – créée à titre d'initiative interministérielle entre la GRC, Citoyenneté et Immigration Canada, le ministère de la Justice, et plus tard l'Agence des services frontaliers du Canada (créée en décembre 2003) en vue d'étudier les dossiers sur les crimes de guerre liés aux deux guerres mondiales et aux autres guerres qui ont suivi.
- ***Loi antiterroriste (2001)*** – les nouvelles infractions terroristes ont été définies dans le *Code criminel* et on a confié à la GRC la responsabilité de prévenir les actes terroristes et de poursuivre les terroristes.
- ***Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (2001)*** – la GRC a été chargée de faire enquête sur les infractions relatives à la traite de personnes.
- ***Loi sur la sécurité publique (2002)*** – une version canadienne de la liste d'interdiction de vol relevant du Programme américain de protection des passagers. La GRC doit fournir des renseignements à Transports Canada sur toute personne réputée représenter un risque pour la sécurité au Canada.
- ***Code criminel du Canada*** – les révisions apportées régulièrement continuent d'accroître les responsabilités de la GRC à tous les niveaux de l'application de la loi.

La GRC a beaucoup plus de responsabilités en 2010 qu'on aurait pu imaginer qu'elle pourrait en avoir il y a une vingtaine d'années. Vous vous souviendrez que la première question que nous avons posée était : « *Le financement accordé tient-il compte de toutes les augmentations au niveau des responsabilités de l'institution?* »

La réponse est « **non** ».

Et ceci est prouvé en partie par le fait que le manque de personnel est toujours endémique à la GRC. Il faut tenir compte des éléments de preuve.

2. Personnel

La seconde grande question qui appelle une réponse est la suivante : « La GRC a-t-elle suffisamment de personnel pour s'acquitter des responsabilités qui lui ont été assignées? »

Dans son rapport intitulé *Rétablir la confiance*, David Brown fait observer que, lors de leur passage dans des détachements de la GRC, les membres de son groupe ont trouvé que les effectifs étaient généralement passablement dégarnis. Voici ce qu'il écrit :

Dans tous les détachements que nous avons visités, le pourcentage de postes vacants était inacceptable, atteignant souvent 25 à 30 %. Pourtant, la GRC semble accepter toutes les nouvelles demandes, qu'elle ait ou non les ressources financières ou humaines nécessaires pour y donner suite. L'organisme semble incapable de dire non. On demande aux membres et aux employés

d'accomplir leur propre travail ainsi que celui des personnes absentes, et on s'attend également à ce qu'ils répondent aux exigences administratives toujours plus nombreuses⁴².

Il y a deux raisons pour lesquelles la GRC manque de personnel. La première est que la direction, à des fins budgétaires ou autres, n'a pu combler tous les postes que le Conseil du Trésor l'autorisait à pourvoir. La seconde est que, comme dans n'importe quelle autre institution, il y a chaque jour des employés qui ne se présentent pas au travail, et que l'on n'a rien prévu pour combler ces absences.

Dans chaque organisation, en effet, il arrive que des employés doivent s'absenter pour des raisons bien légitimes, notamment pour cause de maladie ou de formation, ou parce qu'ils ont travaillé pendant un trop grand nombre de journées consécutives. La GRC ne fait pas exception, sauf qu'elle n'a pas planifié ses effectifs en conséquence, comme il aurait fallu. D'autres organismes publics et privés construisent leurs effectifs en tenant compte des absences prévisibles du lieu de travail. La GRC devrait les imiter.

La GRC soutient que près de 98 % des postes autorisés affectés à la prestation de services de police à contrat dans les provinces et les municipalités sont comblés. Le commissaire adjoint Keith Clark avoue cependant que, dans les détachements, la réalité est bien différente, et la situation est encore plus préoccupante du côté de la police fédérale, dont les coûts, curieusement, sont assumés en totalité par le gouvernement fédéral.

⁴² Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, *Rétablir la confiance*, décembre 2007, p. 23.

En vérité, les provinces tiennent à ce que la GRC consacre aux services de police provinciale une quantité de personnel à la mesure du montant qu'elles doivent verser pour ces services, si bien que le taux de vacances dans les détachements de police à contrat est moins élevé que dans les services de police fédérale. Et quand les détachements de police provinciale se trouvent à court de personnel, les effectifs de la police fédérale sont souvent sollicités pour leur fournir des remplaçants.

D'après les chiffres fournis par le cabinet du ministre de la Sécurité publique, Peter Van Loan, le taux de vacances général chez les membres réguliers et les gendarmes spéciaux de la GRC était de 6,6 % en 2008-2009. Il s'agit cependant du taux de vacances pour les postes *autorisés*. Le pourcentage d'agents de la GRC qui, chaque jour, ne vaquent pas à leurs occupations habituelles est plus élevé. Il faut noter également que le taux de vacances était plus élevé en 2008-2009 qu'en 2006-2007, ce qui démontre que le problème, loin de se résorber, prend de l'ampleur.

3. Le mandat

La GRC devrait-elle réduire sa taille, rester comme elle est ou prendre de l'expansion?

La troisième grande question à laquelle nous avons tenté de trouver réponse à l'examen de la situation financière de la GRC est la suivante : « La GRC accomplit-elle toutes les fonctions qu'un service de police national est le plus apte à accomplir? »

La direction générale de la GRC a l'air de penser que l'organisation devrait non seulement hésiter à accepter de nouvelles responsabilités, mais aussi songer à en abandonner quelques-unes. Le commissaire adjoint Keith Clark, responsable

du changement à la GRC, a affirmé devant le Comité que la GRC s'était fragilisée à vouloir en faire plus que ses moyens ne lui permettaient de faire. Nous le citons :

Culturellement, nous avons de la difficulté à dire non lorsqu'on nous demande quelque chose. Nous avons également de la difficulté à laisser aller les tâches que nous accomplissons depuis longtemps. Une grande partie de la réalité des services de police de nos jours est que pour gérer la charge de travail, il faut faire la différence entre ce qui est d'une importance critique pour la communauté et ce qui ne l'est pas⁴³.

Voilà qui est au cœur d'un des problèmes de « vision » que nous percevons tous les six. Si les officiers supérieurs de la GRC envisagent sérieusement de délester l'organisation de certaines de ses responsabilités afin qu'elle puisse respecter son budget, à quoi donc la transformation de la GRC aura-t-elle servi une fois terminée? À renforcer l'organisation ou la rapetisser? À mieux servir le Canada ou à le priver de services de qualité offerts jusque-là par son service de police national?

Nous sommes d'avis que, pour que la GRC puisse répondre aux besoins des Canadiens, il ne faut pas lui enlever des responsabilités, mais lui donner les moyens financiers de s'en acquitter convenablement et d'accomplir certaines fonctions essentielles à la sécurité nationale, qui sont négligées à l'heure actuelle.

Un changement d'attitude au sein de la GRC pourrait certes améliorer la qualité du service offert aux Canadiens, mais il y a des limites à la portée qu'il peut avoir, à la GRC comme dans

⁴³ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 5, 11 mai 2009.

n'importe quelle autre institution. Si les dirigeants de la GRC souhaitent vraiment imprimer un nouvel élan à l'organisation, ils doivent abandonner l'idée de réduire le service.

Ils doivent aussi donner l'heure juste aux instances décisionnelles, expliquer clairement au gouvernement fédéral, comme aux Canadiens, qu'en l'absence de fonds suffisants la GRC est moins en mesure d'assurer la sécurité des Canadiens, et celle de ses propres policiers. Ils doivent trouver les moyens de renseigner la population sur les lacunes de l'organisation. Cela pourrait s'avérer une expérience déroutante pour des personnes habituées à vanter les mérites de leur organisation. Ils doivent cependant comprendre que la pression exercée par la population sera indispensable à la réforme. Les politiciens sont souvent intraitables à propos de la nécessité d'assurer le respect de la loi et le maintien de l'ordre, mais sans la pression que font peser sur eux des citoyens bien informés, ils ont tendance à se défilier quand vient le temps d'engager les ressources nécessaires.

Assumer plus de responsabilités, plutôt que moins

En fin de compte, comme nous l'affirmons depuis des années, la GRC a besoin de 5 000 et peut-être même jusqu'à 7 000 policiers supplémentaires.

Nous allons nous limiter ici à trois secteurs où la GRC devrait accentuer sa surveillance : (1) nos ports, (2) la frontière avec les États-Unis et (3) le crime organisé. Il y a d'autres secteurs qui profiteraient d'une présence accrue de la GRC, mais la situation dans les ports, les eaux frontalières et au chapitre du crime organisé témoigne de la nécessité d'accroître les activités de la GRC, au lieu de les céder à contrat.

Les ports

Dans des rapports antérieurs, le Comité sénatorial de la sécurité nationale et de la défense a indiqué que les criminels avaient envahi nos ports et nos aéroports et que les lacunes dans nos lois criminelles engendrent des problèmes de sécurité. Dans le *Manuel de sécurité du Canada 2007 – Côtes*⁴⁴, il réclamait l'affectation de 1 300 à 1 500 nouveaux agents de la GRC rien que dans les ports canadiens, où une poignée d'agents seulement effectuent actuellement des patrouilles.

La frontière

L'appareil de sécurité mis en place par le Canada sur le Saint-Laurent et les Grands Lacs est pathétique. Une vingtaine d'agents de la GRC, 21 plus précisément, au dernier décompte, assurent la surveillance permanente des Grands Lacs. Ce minuscule effectif fait de son mieux pour sillonner ces vastes étendues à bord de bateaux qui auraient mérité d'être remplacés depuis longtemps. En comparaison, quelque 2 200 agents de la Garde côtière américaine⁴⁵ ainsi qu'un nombre imposant d'agents d'autres organismes d'application de la loi effectuent des

⁴⁴ *Manuel de sécurité du Canada 2007 – Côtes*, mars 2007, Rapport du Comité permanent de la sécurité nationale et de la défense, 1^{re} session, 39^e législature, <http://www.parl.gc.ca/39/1/parlbus/commbus/senate/com-f/defe-f/rep-f/rep10mar07-4-f.pdf>.

⁴⁵ « Le territoire du 9^e district de la Garde côtière comprend les cinq Grands Lacs, la voie maritime du Saint-Laurent et des parties des États avoisinants, ce qui représente 6 700 milles de côte et 1 500 milles de frontière internationale. Y travaillent, au sein de 74 unités subordonnées, 7 700 membres actifs, réservistes, civils et auxiliaires des deux sexes de la Garde côtière, formant le premier service multimission au monde capable d'assurer des fonctions de recherche et de sauvetage, de sûreté maritime, de protection de l'environnement, d'application du droit maritime, d'aide à la navigation et de déglacement. L'effectif se répartit comme suit : 2 200 membres actifs, 1 100 réservistes, 4 200 auxiliaires et 190 civils. » (Sources : United States Coast Guard, « Fact Sheet: Ninth District », 18 septembre 2008, <http://www.d9publicaffairs.com/posted/443/GLFactSheet5.227963.jpg>).

patrouilles le long de la frontière canado-américaine et des régions adjacentes, du côté des États-Unis⁴⁶. La GRC a aussi quelques-uns de ses membres au sein des équipes intégrées de la police des frontières (EIPF) disséminées à 24 endroits le long d'une frontière longue de 6 400 kilomètres. En outre, quatre nouveaux bateaux ont été commandés à son intention, mais ce n'est en somme qu'un bateau pour chaque Grand Lac traversé par la frontière. Le Canada étant responsable de la surveillance sur sa partie des 244 000 kilomètres carrés qu'occupent les Grands Lacs⁴⁷, c'est vraiment beaucoup de territoire à surveiller pour 21 personnes seulement.

Le crime organisé

Et il y a le problème du crime organisé. La dernière fois qu'il a comparu devant le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, l'ex-commissaire Giuliano Zaccardelli a indiqué que la Gendarmerie, avec les ressources dont elle disposait, ne pouvait surveiller que le tiers des organisations criminelles *connues* au Canada. Cela n'incluait pas toutes les autres organisations que la GRC n'avait pas les moyens de percer à jour. Lorsque le commissaire adjoint Keith Clark parle de renoncer à certaines tâches au profit de tâches « d'une importance critique pour la communauté⁴⁸ », il faut se demander quels secteurs écoperont et si on parviendra un jour à combler les lacunes qui existent dans la surveillance des ports, des Grands Lacs et du crime organisé, vu que la GRC songe à se départir de certaines responsabilités. Au cours d'une visite dernièrement en Colombie-Britannique, un des auteurs du présent rapport a appris qu'il y a

⁴⁶ Le gouvernement a annoncé l'achat de quatre nouveaux bateaux pour surveiller les quatre Grands Lacs à la frontière entre le Canada et les États-Unis.

⁴⁷ Voir le site Web de l'Agence de protection de l'environnement des États-Unis, à <http://www.epa.gov/glnpo/factsheet.html>.

⁴⁸ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 5, 11 mai 2009.

actuellement 123 groupes de criminels actifs dans la partie de cette province appelée le « Lower Mainland ».

Et, comble de malheur

L'expérience est importante dans n'importe quel emploi. Le travailleur qui connaît toutes les ficelles du métier est sans doute plus efficace que le nouveau qui en est à ses premières armes dans le métier. Or, le sous-commissaire supérieur William Sweeney a expliqué qu'avec tous les membres qui prennent leur retraite, le personnel d'expérience à la GRC s'envole rapidement : « D'ici 2011, environ 40 % de nos membres réguliers auront moins de cinq années de service⁴⁹. »

La majorité des membres comptant moins de cinq ans d'expérience ne sont pas en mesure d'offrir le même rendement que des membres chevronnés. De là l'importance d'investir pour mettre plus de personnel sur le terrain, pendant que les jeunes recrues apprennent le métier.

Un dernier problème mérite notre attention. L'adoption d'une politique obligeant les membres de la GRC à demander du renfort en situation de danger est vraiment salubre pour les policiers, sauf qu'elle sollicite encore davantage les maigres effectifs. Et l'établissement d'un système de rotation dans les régions rurales pour corriger le problème risque d'éloigner la police de bon nombre de ceux et celles qui en ont le plus besoin.

⁴⁹ *Ibid.*

Des progrès grâce au recrutement

Au dire du sous-commissaire Sweeney, la campagne de recrutement menée par la GRC a été « couronnée de succès, puisqu'elle a abouti à un nombre record de demandeurs d'emploi ». Ce nombre était en hausse de 156 % en 2009 par rapport à la même période l'année précédente⁵⁰.

Voilà qui est bien. La GRC a investi davantage dans le recrutement et la formation du personnel au cours des dernières années, ce qui devrait aider à combler les postes vacants et à contrebalancer les nombreux départs chez les membres réguliers plus âgés.

Mais tout de suite après ces bonnes nouvelles, nous avons été troublés d'apprendre d'un autre témoin que la GRC comptait ralentir le recrutement bien avant d'avoir réglé complètement le problème des pénuries de personnel.

Voici un résumé des événements survenus dans le passé et de la situation présente au centre de formation de la GRC (Dépôt), à Regina. Les compressions budgétaires effectuées par le gouvernement Chrétien dans les années 1990 ont entraîné une stagnation du recrutement à la GRC et les locaux de formation à Dépôt ont fini par se détériorer. Le sous-commissaire Sweeney se rappelle : « Nous avons retiré ces moyens à notre école. Nous n'avons plus de formateurs et l'infrastructure était vieillissante⁵¹. »

Le nombre de recrues à l'École de la GRC, au dire de M. Sweeney, avait chuté à 500 par année, comparativement à 1 800 l'année

⁵⁰ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, 11 mai 2009.

⁵¹ *Ibid.*

dernière⁵². Il se réjouit des mesures prises par le gouvernement actuel pour faciliter le recrutement :

Le gouvernement du Canada a investi des sommes importantes dans l'École de la Gendarmerie royale à Regina. Nous-mêmes avons réinvesti en engageant des formateurs chevronnés pour faire face à l'afflux de recrues. Nous avons investi massivement dans nos unités de recrutement partout au Canada. Nous avons remanié nos processus de demande et, naturellement, le gouvernement du Canada a autorisé la rémunération pour les cadets⁵³.

En juin 2008, le premier ministre Harper a annoncé que les cadets de la GRC recevraient une allocation hebdomadaire de 500 \$ pendant la durée de leur formation de 24 semaines. Avant cela, les recrues de la GRC n'étaient pas payées pendant leur formation à Dépôt^{[1], [2]}.

Nous nous félicitons de cette décision prise par le gouvernement de recommencer à verser aux recrues en formation l'allocation qui avait été retirée dans les années Chrétien en vue de réduire le déficit. Mais ce n'est pas avec une allocation hebdomadaire de 500 \$ que l'on peut nourrir une famille. Il faudra donc augmenter ce montant de manière à ce qu'il corresponde à celui versé par la plupart des autres services de police à leurs recrues, durant leur formation.

⁵² *Ibid.*

⁵³ *Ibid.*

[1] « Le PM annonce le versement d'une allocation aux cadets de la GRC afin de stimuler le recrutement », 20 juin 2008, <http://www.pm.gc.ca/fra/media.asp?id=2160>.

[2] Avant les compressions budgétaires effectuées par le gouvernement fédéral dans les années 1990, les recrues en formation à Dépôt recevaient la même rémunération que celle d'un gendarme.

Pourquoi arrêter le recrutement?

Nous croyons que le gouvernement Harper a investi sagement à Dépôt, mais débloquera-t-il maintenant assez de fonds pour soutenir le rythme accéléré du recrutement? Quand il n'y a pas suffisamment d'argent pour payer les nouveaux arrivés, il faut bien cesser de recruter.

La GRC soutient qu'il y a seulement des bonnes choses à signaler du côté du recrutement, mais on peut douter du bien-fondé cette affirmation. En octobre 2009, le commissaire adjoint Roger L. Brown, commandant de la Division « Dépôt », a fait savoir qu'on avait porté à 72 le nombre de troupes pouvant être formées à l'École de la Gendarmerie à Regina (Dépôt) la même année, en précisant que chaque troupe se compose de 32 cadets. L'an dernier, a-t-il ajouté, 57 troupes ont été formées à Dépôt⁵⁴.

C'est donc dire qu'on aurait *pu* former 15 troupes de plus à Dépôt, soit l'équivalent de 480 recrues. Vu le nombre élevé de personnes qui ont postulé un emploi à la GRC dernièrement et les graves pénuries de personnel qui minent les services de police fédérale offerts par la GRC, on se serait attendu à ce que celle-ci tire pleinement profit de ses installations à Dépôt pour former 480 recrues supplémentaires. Mais elle ne l'a pas fait.

M. Brown a même révélé que la GRC prévoyait réduire le recrutement, sous prétexte qu'elle serait maintenant mieux à même de combler les postes vacants, ce que contredisent les chiffres concernant les pénuries de personnel fournis par la GRC elle-même.

⁵⁴ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 9, 19 octobre 2009.

Selon M. Brown :

[N]ous avons pu répondre à nombre des besoins opérationnels partout au Canada. Nous prévoyons une diminution du besoin de capacité pour former les cadets à Dépôt, ce qui est normal puisque nous aurons alors formé le personnel voulu et répondu aux besoins sur le terrain⁵⁵.

Comment peut-on affirmer avoir répondu aux besoins de personnel de la GRC quand le cabinet du ministre reconnaît que le taux de vacances au sein de l'effectif *autorisé* de membres réguliers s'établit à 6,6 %? Sans compter que ce taux ne comprend pas les absences pour cause de formation, de maladie, de maternité, de suspension, etc. Et les statistiques sont encore plus accablantes dans les rangs de la police fédérale. En effet, selon M. Brown, les vacances dans les services fédéraux « sont 10 fois plus nombreuses que dans les contrats⁵⁶ ».

Nous croyons que ce que M. Brown voulait dire en affirmant que la formation de 57 troupes l'an dernier avait répondu aux « besoins sur le terrain » de la GRC, c'est que son budget ne permettait pas à la GRC de former plus de 57 troupes. Celle-ci a peut-être respecté son budget, mais elle n'a certainement pas comblé tous ses besoins ni répondu à ceux des Canadiens.

La GRC, selon M. Brown, songe à *réduire* le nombre de cadets admis à son école et à former plutôt des gens pour d'autres organismes, telle l'Agence des services frontaliers du Canada, ce qui « produirait des revenus en termes de recouvrement des coûts⁵⁷ ». Si la GRC décide vraiment de modérer son recrutement et de louer ses installations de formation à d'autres organismes, on

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

peut se demander si elle va finir par régler un jour son problème de pénuries de personnel.

M. McAusland abonde dans le même sens

La haute direction de la GRC parle peu des problèmes financiers de l'organisation, mais le président du Conseil de mise en oeuvre de la réforme à la GRC, M. McAusland, ne mâche pas ses mots quand il est question de financement. Comme il le fait observer dans son second rapport :

[...] la GRC a déjà beaucoup progressé et [...] même si elle vise une efficacité maximale et s'efforce de définir ses priorités le mieux possible, elle ne pourra pas respecter son mandat sans ressources supplémentaires [...] Le prix exact de la réforme n'est pas encore connu; il est clair que, pour une bonne part des changements qui s'imposent, les ressources actuelles ne suffiront pas [...] ⁵⁸

Ces propos tenus par M. McAusland lors de sa comparution devant le Comité rejoignent ceux du rapport :

Il n'y a aucun doute, peu importe l'angle sous lequel nous examinons la situation, la Gendarmerie a besoin de plus de personnel, et, malheureusement, cela signifie qu'elle a besoin de plus d'argent. C'est indéniable ⁵⁹.

Quand M. McAusland est revenu témoigner devant le Comité en octobre 2009, on lui a demandé de parler des efforts qui avaient été

⁵⁸ Conseil de mise en oeuvre de la réforme à la GRC, *Deuxième rapport*, mars 2009, p. 26.

⁵⁹ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 5, 11 mai 2009.

faits jusque-là pour grossir les rangs de la GRC. Il a répété que l'argent était au cœur du problème :

En toute franchise, cela montre bien qu'il ne faut pas perdre de vue l'aspect financier, un sujet que tout le monde tente d'éviter, car il nous faut faire valoir au gouvernement que des sommes devront être investies pour faciliter la réussite de la GRC et ses efforts de recrutement. Il faut notamment se demander dans quelle mesure les gens sont prêts à investir dans le recrutement au cours des prochaines années. Je crois que la réponse à cette question sera déterminante quant à l'intensité des activités de recrutement⁶⁰.

Il est illusoire de penser qu'on pourra recruter suffisamment de personnel pour réorganiser le travail à la GRC tant que le gouvernement n'aura pas injecté plus de fonds. M. McAusland reconnaît qu'il s'agit d'un sujet tabou à Ottawa, mais on en est là. Le commandant de la Division « Dépôt » n'a aucune raison d'évoquer une éventuelle réduction des admissions si ce n'est le refus du gouvernement d'engager des fonds supplémentaires pour pallier les pénuries de personnel à la GRC.

Voilà précisément pourquoi M. McAusland, dans son troisième rapport paru en octobre 2009, affirme ce qui suit :

Jusqu'à présent, la GRC a pu financer les diverses initiatives relatives à la réforme à partir de son budget existant, essentiellement en utilisant l'argent disponible en raison de postes vacants depuis longtemps. Toutefois, compte tenu de la réussite des récents efforts de recrutement et de l'amélioration du maintien en poste des employés chevronnés, les surplus annuels en

⁶⁰ *Ibid.*

question ont disparu. Comme la réforme ne peut être réalisée qu'en faisant les choses plus efficacement, la GRC devra faire appel au gouvernement afin d'obtenir l'aide financière nécessaire pour maintenir le processus de réforme au fil du temps⁶¹.

M. McAusland continue de le répéter sur tous les tons, mais qui donc, au sein de la population, des médias ou du gouvernement, finira par entendre son message?

Recommandation 1 : Nous recommandons que le gouvernement du Canada fournisse des fonds à la GRC afin de l'aider à accroître d'au moins 5 000, par pas de progression égaux, le nombre de ses membres réguliers au cours de la prochaine décennie, de manière à pouvoir :

- (i) combler enfin les nombreux postes qui demeurent vacants au sein de son organisation;
- (ii) assurer aux Canadiens une meilleure sécurité à la frontière dans les ports et les aéroports du pays, sur le fleuve Saint-Laurent, entre les divers points d'entrée surveillés par l'Agence des services frontaliers du Canada et dans les Grands Lacs;
- (iii) s'acquitter convenablement de toutes les nouvelles responsabilités qui lui sont confiées dans le domaine de la sécurité nationale et qui, selon les commissaires qui se sont succédé, dont William Elliott, nécessitent un financement accru.

⁶¹ Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC, *Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC – Troisième rapport*, http://www.securitepublique.gc.ca/prg/le/_fl/re-imp-cou-03-2009-fra.pdf.

Recommandation 2 : Nous recommandons que le gouvernement du Canada se donne pour priorité de négocier des accords avec les autorités américaines dans le but de multiplier les initiatives conjointes du Canada et des États-Unis en matière de sécurité, telles que les équipes intégrées de la police des frontières et le programme Shiprider, à la frontière canado-américaine.

Recommandation 3 : Nous recommandons que la GRC intensifie le recrutement, augmente l'effectif de ses petits détachements et prenne des mesures pour permettre à ses membres d'avoir plus de temps d'inactivité et une vie plus équilibrée afin qu'ils puissent offrir un meilleur rendement au travail.

PARTIE 4

Le leadership

Reconnaissant la nécessité d'un meilleur leadership à la GRC, le Conseil de mise en oeuvre de la réforme à la GRC en a fait une priorité dès le début de ses travaux. Voici d'ailleurs ce que son président, M. McAusland, a déclaré à ce sujet au Comité, en octobre 2009 : « Nous nous attaquons aux différents dossiers importants les uns après les autres. Au cours des derniers mois, nous nous sommes concentrés sur les structures et les aspects liés aux ressources humaines et au leadership⁶². »

L'ex-commissaire Bev Busson trouve encourageants les changements qu'elle a observés au sein de la haute direction de la GRC :

Je note également une transformation au niveau du leadership. Les gens semblent mieux disposés à prendre plus de risques, encore là surtout au chapitre des communications, mais aussi quant à la façon dont nous travaillons avec les gens et nous allons de l'avant. Je peux constater de tels changements⁶³.

Quand les choses se sont mises à tourner de travers pour la GRC, au début des années 2000, on a vite fait état des carences de la haute direction, mais c'est tout le style de direction ou de leadership au sein de l'organisation qui était fautif.

Le commissaire de l'époque, Giuliano Zaccardelli, s'est vu attribuer la plus grosse part du blâme, et les fautes qui lui ont été imputées ont certainement conduit à sa déchéance. Il reste que,

⁶² Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 9, 5 octobre 2009.

⁶³ *Ibid.*

sous bien des rapports, M. Zaccardelli a agi selon le modèle de commandement traditionnel à la GRC, où les chefs aboient les ordres, les subordonnés exécutent en gardant le silence et, advenant une bavure, tout le monde se tient et tâche de sauver la face.

Un changement d'attitude dans la gestion des ressources humaines et les rapports de la GRC avec la population s'impose depuis longtemps. Les recherches effectuées par M^{me} Duxbury et M. Chris Higgins sur les problèmes liés au milieu de travail à la GRC auraient dû faire prendre conscience aux dirigeants des failles dans le système, mais on a préféré les reléguer aux oubliettes. Le groupe de travail de M. Brown les a cependant dépoussiérées trois ans plus tard pour démontrer que certaines décisions arbitraires avaient empoisonné l'atmosphère à la GRC⁶⁴. Dans un sondage effectué en 2000, et repris en 2003, Duxbury et Higgins ont sollicité des réactions à l'énoncé suivant :

La GRC permet aux cadres d'acquérir les aptitudes à commander nécessaires pour assumer leurs responsabilités.

On ne sera pas surpris d'apprendre qu'aux plus hauts paliers de direction, 74 % des répondants étaient d'accord avec cet énoncé, et seulement 12 % étaient en désaccord.

Au niveau des sous-officiers, par contre, c'est-à-dire ceux qui relèvent directement du personnel officier, seulement 18 % des répondants trouvaient leurs supérieurs compétents, alors qu'une majorité écrasante de 62 % a répondu le contraire. Chez les gendarmes et les caporaux, qui sont sans doute moins souvent en contact avec les hauts gradés, mais qui doivent néanmoins se

⁶⁴ Linda Duxbury et Chris Higgins, *People Management at the RCMP: Key Findings from the Follow-Up to the 2001 National Work-Life Study*, 2004.

soumettre à leurs décisions, le taux d'insatisfaction n'était pas aussi palpable, mais presque, 24 % ayant jugé que la haute direction était compétente, contre 48 % qui n'étaient pas de cet avis.

M^{me} Duxbury a publié un rapport intégrant les résultats de ces sondages en novembre 2007⁶⁵, quelque temps à peine après les critiques sévères dirigées contre la GRC en raison du scandale concernant les régimes d'assurances et de pension que le commissaire Zaccardelli, au dire d'officiers subalternes chevronnés, aurait tenté d'étouffer⁶⁶.

En décembre 2007, le groupe de travail Brown y allait de cette constatation : « La confiance en la gestion de la GRC a été ébranlée, ce qui a eu une incidence surprenante sur les membres et les employés de la GRC et sur les Canadiens qu'ils desservent⁶⁷. »

M. Brown a même déclaré carrément que certains hauts dirigeants de la GRC n'avaient pas les compétences requises pour diriger l'organisation. Selon lui : « Pour que les changements et la réforme soient efficaces, il est nécessaire de mettre en place à la GRC un niveau nettement plus élevé que le niveau actuel de compétences et de connaissances en matière de gestion⁶⁸. »

Un dirigeant de la GRC lui a plus tard donné raison. Ainsi, quand on lui a demandé quels étaient les plus gros problèmes auxquels la GRC devait s'attaquer quand toutes ces critiques se sont abattues sur elle, le sous-commissaire supérieur William Sweeney a d'abord mentionné le manque de ressources, puis le manque de leadership.

⁶⁵ *La GRC hier, aujourd'hui et demain*, 2 novembre 2007, p. 97-98, <http://www.rcmp-grc.gc.ca/pubs/duxbury-fra.htm>.

⁶⁶ Délibérations du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, 39^e législature, 1^{re} session, 28 mars 2007.

⁶⁷ Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, *Rétablir la confiance*, décembre 2007, p. vii.

⁶⁸ *Ibid.*, p. 1.

Le leadership était assurément un des éléments du problème. Nous n'avons pas investi dans le perfectionnement du personnel de la même manière que nous le faisons lorsque j'étais agent, par exemple⁶⁹.

La parution du rapport Brown et les difficultés qu'éprouvait M. Zaccardelli à se défendre devant les parlementaires ont convaincu le gouvernement d'exiger la démission de ce dernier.

M. Zaccardelli fut remplacé par William Elliott, un haut fonctionnaire respecté du ministère de la Sécurité publique. Doté d'une solide expérience en matière de sécurité, M. Sweeney avait été tour à tour sous-ministre adjoint, Sécurité et sûreté, à Transports Canada, secrétaire adjoint du Cabinet (Sécurité et renseignement), conseiller national pour la sécurité auprès du premier ministre et, enfin, sous-ministre délégué de la Sécurité publique.

Sauf que la nomination d'une personne extérieure à la GRC constituait un affront pour l'entourage de M. Zaccardelli et contredisait l'idée communément admise que seul un policier a les connaissances nécessaires pour diriger un service de police. Les policiers se considèrent comme des gens d'action et ne voient pas les bureaucrates tout à fait du même oeil, quel que soit leur bagage d'expérience.

Dans une entrevue à CTV en 2009, M. Elliott a admis qu'il avait vite constaté que certains membres de la GRC avaient été surpris, même déçus, à vrai dire, et un peu fâchés, en apprenant sa nomination⁷⁰.

⁶⁹ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 5, 11 mai 2009.

⁷⁰ « RCMP chief says his successor should be insider », émission *Question Period*, à l'antenne de CTV, 7 juin 2009, http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/story/CTVNews/20090607/elliott_QP_090607/20090607?hub=Canada.

Le gouvernement savait sûrement à ce moment-là que la nomination d'un bureaucrate à la tête de la GRC ne serait pas populaire dans les cercles policiers, mais il ne savait probablement plus à quel saint se vouer. Si, par cette mesure, il a donné l'impression que, pour lui, la direction de la GRC était désemparée ou incapable de redresser la barre, ou les deux, eh bien tant pis. Il lui fallait recourir à la poigne sûre d'un haut fonctionnaire pour rassurer la population et lui redonner des raisons de croire qu'elle vit dans un pays où règne la paix, l'ordre et, par-dessus tout, un bon gouvernement.

Aussi controversé fût-il, le choix de M. Elliott s'est avéré une sage décision. En plus de fournir l'assurance que notre police nationale n'allait pas s'écarter du droit chemin, il se voulait un message clair à l'endroit de la GRC, à savoir que le premier ministre est aux commandes et qu'il n'hésiterait pas à secouer l'organisation pour amorcer le processus de transformation nécessaire⁷¹.

La succession du commissaire Sweeney

Les historiens jugeront de l'étendue et de la qualité de l'impact que William Elliott aura eu sur la GRC. Pour le moment, certains d'entre nous s'interrogent sur la lenteur relative du processus de modernisation de la GRC. Il faut cependant reconnaître qu'il existe des obstacles de taille à surmonter. La GRC est une vaste organisation pétrie de traditions qui remontent loin en arrière. Elle a des ressources limitées et sa réforme tient en grande partie aux modifications législatives et augmentations de fonds que le gouvernement voudra bien lui concéder. M. Elliott n'a pas reçu beaucoup d'aide de ce côté jusqu'ici.

⁷¹ Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, *Rétablir la confiance*, décembre 2007, p. 1.

Pour ce qui est du leadership démontré par M. Elliott, les opinions sont partagées. Il est rafraîchissant de l'entendre expliquer franchement ce qu'il reste à faire pour que la GRC devienne le service de police national correspondant aux besoins des Canadiens. Pas plus tard qu'à la mi-janvier 2010, il déclarait à la SRC qu'il accordait un C+ à son organisation pour ses efforts de transformation parce que, disait-il, « il reste encore plus de travail devant nous qu'il y en a derrière ».

C'est beaucoup de franchise de sa part. Par contre, soit qu'il n'a pas compris l'importance d'agir prestement pour mettre en place de nouveaux mécanismes permettant de regagner la confiance du public, soit qu'il n'a pas suffisamment d'influence auprès du gouvernement pour l'amener à bouger, il reste que le système archaïque autorisant la GRC à se surveiller elle-même n'a toujours pas été remplacé à l'échelle nationale. Même s'il répète à qui veut l'entendre qu'il verrait d'un bon œil une surveillance de l'extérieur, rien n'a changé de ce côté sous sa direction. Il a même eu des prises de bec en public avec le président de la Commission des plaintes du public contre la GRC, Paul Kennedy, à qui il reproche de revenir sur la nécessité d'une telle surveillance chaque fois que survient un cas grave, ce qu'il trouve injuste.

La même ambivalence se manifeste dans le dossier de la diversité à la GRC. M. Elliott préconise une plus grande diversité, mais les changements tardent à venir.

Enfin, quand on voit tous les postes à pourvoir au sein de la GRC, il est clair que celle-ci manque de fonds. Peut-être que dans l'esprit des fonctionnaires, il est mal vu de se plaindre publiquement d'une insuffisance de fonds.

M. Elliott a déclaré publiquement que le gouvernement devrait accroître la part des fonds consacrés à la lutte contre le terrorisme accordée à la GRC, étant donné que celle-ci a dû intensifier ses activités en matière de sécurité. C'est déjà quelque chose, mais si,

pendant le reste de son mandat, M. Elliott veut aller chercher l'appui de la population pour rendre la GRC plus efficace, il va devoir user, devant les Canadiens et le gouvernement, de propos qu'on entend rarement dans la bouche des fonctionnaires.

Qui sera le prochain chef?

Le gouvernement a fait un choix judicieux en nommant M. Elliott puisque, d'une manière générale, celui-ci a bien rempli sa mission. À défaut d'avoir transformé à lui seul la GRC, il a reconnu qu'une transformation était essentielle et qu'elle demandait beaucoup de travail.

À qui devrait-il maintenant passer le flambeau? Après bientôt trois ans à la barre de l'organisation, M. Elliott commence à parler de sa succession. Quand, au cours d'une entrevue télévisée en 2009, on lui a demandé si son successeur devrait être un autre civil ou un membre en uniforme, il a dit espérer qu'il y aura des gens assez qualifiés au sein même de la GRC dont on pourra envisager la candidature et que, à compétences égales, il serait préférable pour l'organisation de choisir quelqu'un qui a grandi dans ses rangs⁷².

Quelle sera donc cette personne? Il faudra d'abord former un comité de sélection, car il est important de faire un choix éclairé à cette étape cruciale de l'histoire de la GRC. M. Elliott a raison quand il dit qu'à compétences égales, le comité en question devrait pencher en faveur d'un candidat ou d'une candidate qui a servi ou qui sert encore à la GRC, et quelqu'un qui a suffisamment de charisme pour rallier les troupes et inspirer les Canadiens.

Il faudrait aussi que cette personne ait su mériter le respect en démontrant son aptitude à commander efficacement à différents endroits au pays. Une expérience à Ottawa serait une qualité essentielle, afin de pouvoir comprendre les dédales de

⁷² « RCMP chief says his successor should be insider », émission *Question Period*, à l'antenne de CTV, 7 juin 2009.

l'administration fédérale. Le futur commissaire devrait aussi avoir fait preuve de son aptitude à gérer le changement.

Une dernière condition, et non la moindre, le successeur de M. Elliott devrait incarner les valeurs que les Canadiens recherchent au sein de la GRC, à savoir : intégrité, respect, honnêteté, transparence et ferme volonté de servir tous les Canadiens, sans exception.

La personne correspondant à ce profil commanderait le respect, un respect qui se manifesterait ensuite de haut en bas de l'échelle de commandement, depuis la direction jusqu'à la plus petite unité, en passant par les divisions et les détachements.

L'équipe de direction

On dit toujours que deux têtes valent mieux qu'une. La GRC n'est pas une entreprise, mais elle peut s'inspirer de la façon dont les entreprises prospères sont dirigées. Elle devrait avoir au sommet de son échelle hiérarchique deux personnes : le commissaire, correspondant au chef de la direction, celui qui fixe et expose les buts de l'organisation, et son second, un sous-commissaire jouant le rôle de directeur des opérations, qui veille à l'atteinte de ces buts.

En plus d'être responsable du rendement global de l'organisation, le commissaire serait le porte-parole principal de cette dernière, tant à l'interne qu'à l'externe. Son rôle consisterait essentiellement à définir le rôle, la composition et la structure de la GRC, maintenant et pour les années à venir.

Le sous-commissaire nommé par le commissaire aux fonctions de directeur des opérations, veillerait à la gestion quotidienne des opérations de la GRC et mettrait en place les ressources et les systèmes nécessaires à l'accomplissement de la vision de son chef.

Le travail de ces deux personnes serait évalué périodiquement par un conseil de gestion, conformément à la recommandation du groupe de travail Brown.

Apprendre à diriger

L'aptitude à diriger du personnel est une qualité essentielle à tous les niveaux de la GRC, que ce soit à la Direction générale ou dans le plus petit détachement. Elle exige surtout beaucoup de sagesse, une qualité qui s'acquiert de différentes façons, que ce soit grâce à l'éducation reçue à la maison ou aux leçons apprises chaque jour de notre vie. Les personnes instruites ne sont pas nécessairement sages, mais l'instruction peut certainement contribuer à la sagesse. Selon Keith Clark, commissaire adjoint responsable de l'équipe de gestion du changement à la GRC, la Gendarmerie a accepté 48,5 des 49 recommandations contenues dans le rapport Brown⁷³. La moitié de recommandation rejetée a trait à l'instruction. Voici les deux recommandations du rapport portant sur cette question :

Recommandation 31 – La GRC doit faire preuve d'une plus grande ouverture et volonté, et accepter de recruter des membres par d'autres moyens afin d'assurer les compétences spécialisées et l'expérience requises. Le Groupe de travail estime qu'à long terme, la GRC devrait également imposer un diplôme d'études postsecondaires comme préalable au recrutement.

Recommandation 32 – La GRC doit de nouveau se tourner vers l'éducation et la formation afin de veiller à ce que les agents aient les connaissances nécessaires pour assumer des responsabilités de gestion. Les membres devraient pouvoir bénéficier d'une formation continue en leadership tout au long de leur carrière. La GRC devrait

⁷³ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 5, 11 mai 2009.

cibler les membres démontrant un potentiel pour des études supplémentaires et les appuyer dans leur formation⁷⁴.

La GRC a accepté la recommandation 32 textuellement, comme la première phrase de la recommandation 31. La seconde phrase de cette dernière, « Le Groupe de travail estime qu'à long terme, la GRC devrait également imposer un diplôme d'études postsecondaires comme préalable au recrutement », est la seule, dans les 49 recommandations, qu'elle a rejetée.

Quatre témoins différents, tous des membres de la GRC, n'étaient pas convaincus de la nécessité de détenir un diplôme d'études postsecondaires pour être admis à la GRC.

Le commissaire adjoint Roger L. Brown, commandant de la Division « Dépôt », a dit qu'il y a des cadets qui, sans avoir fait d'études postsecondaires, présentent des qualités exceptionnelles de chef. La GRC recrute beaucoup plus dans les universités qu'auparavant, a-t-il ajouté, mais il est toujours possible de faire des études plus poussées, au besoin, une fois admis dans l'organisation⁷⁵.

M. McAusland, du Conseil de mise en œuvre de la réforme, craint que le fait d'exiger un diplôme d'études postsecondaires ne nuise au recrutement⁷⁶.

⁷⁴ Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, *Rétablir la confiance*, décembre 2007, p. 39.

⁷⁵ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 9, 19 octobre 2009.

⁷⁶ Délibérations du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, 2^e session, 40^e législature, fascicule n^o 9, 5 octobre 2009.

Le sous-commissaire Peter D. Martin, officier responsable des ressources humaines à la GRC, croit pour sa part que cette exigence « pourrait désavantager certains de nos groupes cibles⁷⁷ ».

L'ex-commissaire Beverley Busson a expliqué que cette question avait fait l'objet de nombreuses discussions au sein du Conseil de mise en œuvre de la réforme, et voici ce qu'elle en pense personnellement :

[...] bien des compétences et des habiletés sont nécessaires pour devenir un excellent agent de police. Même si un jeune n'a, disons, qu'un diplôme d'études secondaires de la Nouvelle-Écosse, de la Saskatchewan ou de la Colombie-Britannique, mais qu'il a néanmoins une compétence exceptionnelle pour traiter avec les gens et un énorme potentiel pour travailler à la GRC, cette dernière verra au perfectionnement de ce jeune une fois qu'il se sera joint à elle. J'ai, pour ma part, pu obtenir ma licence en droit avec l'aide de la GRC, une fois parmi ses rangs⁷⁸.

L'apprentissage, un des fondements de l'institution

Selon nous, la GRC devrait faire beaucoup de place à l'acquisition de connaissances et de compétences. L'éducation postsecondaire n'est pas une panacée, mais elle constitue un précieux atout pour les décideurs de la GRC. Si on veut que les agents de la GRC aient non seulement la force physique requise, mais aussi la capacité de réfléchir sous pression et de mettre en pratique des aptitudes sociales bien affinées quand les circonstances l'exigent, ne

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ *Ibid.*

vaudrait-il pas mieux qu'ils aient fait certaines études postsecondaires? On voit bien cela comme un atout dans la fonction publique, dans les grandes sociétés, dans les journaux et les stations de télévision et dans presque tous les milieux exigeant un ensemble très relevé de compétences.

Les membres de la GRC qui travaillent dans le domaine de la sécurité nationale – et ils sont plus nombreux à le faire – ont certainement besoin d'une formation juridique quelconque. Dans son rapport, le juge O'Connor concluait que les enquêteurs de la nouvelle unité antiterroriste affectés au Projet A-O Canada n'avaient pas la formation et le savoir-faire nécessaires. Il a recommandé que les membres de la GRC chargés des enquêtes relatives à la sécurité nationale soient tenus d'avoir une formation juridique et un diplôme d'études postsecondaires, une condition que doivent déjà remplir les analystes civils à l'emploi de la GRC⁷⁹.

Nous nous réjouissons de savoir que la GRC recrute davantage dans les universités.

Le groupe de travail Brown a recommandé que l'acquisition d'un diplôme d'études postsecondaires devienne « à long terme » une condition d'admission dans l'organisation. À court terme, nous recommandons de considérer les études postsecondaires comme un atout important pour les postulants. On devrait cependant accorder la préférence aux candidats ayant fait des études plus poussées dans des domaines pertinents.

Il serait inconcevable que les futurs commissaires de la GRC n'aient pas de diplôme d'études postsecondaires. En toute logique, les aspirants aux fonctions de commissaire adjoint ou à des

⁷⁹ Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar, *Rapport sur les événements concernant Maher Arar : Analyse et recommandations*, Recommandation 3, Ottawa, 2006, p. 350.

fonctions plus élevées devraient posséder, ou acquérir aux frais de l'institution, un diplôme d'études supérieures, puisqu'ils devront traiter d'égal à égal, dans leurs fonctions, avec des sous-ministres du Conseil du Trésor, de Justice Canada et de Sécurité publique et Protection civile Canada, ainsi qu'avec des hauts fonctionnaires provinciaux et territoriaux.

Les officiers subalternes n'ont pas besoin d'un doctorat, mais ce qui est bon pour les échelons supérieurs de l'organisation est bon également pour tous les échelons, et si les membres de la GRC sont plus instruits, c'est toute la population canadienne qui va y gagner à la fin.

Un diplôme d'études universitaires ou collégiales n'est pas un gage de caractère ou de force morale, mais quand il faut agir sous pression en première ligne, toute parcelle de connaissance ou de sagesse acquise où que ce soit peut s'avérer utile pour éviter autant que possible que la situation ne dégénère, en appelant à la négociation et au gros bon sens.

Recommandation 1 : Nous recommandons qu'à compétences égales, la GRC accorde la préférence aux postulants qui ont fait des études postsecondaires et que, d'ici dix ans, elle fasse de celles-ci une condition d'emploi.

Recommandation 2 : Nous recommandons que la GRC étende son programme de financement des études de son personnel afin de permettre à un plus grand nombre de ses employés ayant démontré des aptitudes à diriger ou à occuper des fonctions spécialisées dans le domaine de la lutte contre la criminalité, de faire des études postsecondaires propres à favoriser leur avancement.

Recommandation 3 : Nous recommandons d'accorder un congé payé aux candidats à un poste de commissaire adjoint ou à un poste plus élevé, afin qu'ils puissent faire des études supérieures, et d'attendre qu'ils aient réussi ces études avant de leur permettre d'accéder à ces postes.

Recommandation 4 : Nous recommandons que, en admettant que la nomination du présent commissaire de la GRC était une étape nécessaire et utile du processus de transformation de l'organisation, lorsqu'on commencera à lui chercher un successeur, on accordera la préférence aux candidats qui :

- (i) sont des membres ou des anciens membres de la GRC;
- (ii) ont démontré une aptitude à commander efficacement dans différentes fonctions;
- (iii) ont fait preuve d'une aptitude à gérer le changement;
- (iv) ont démontré, dans l'exercice de leurs fonctions, leur attachement aux principes essentiels à la transformation de la GRC, dont l'intégrité, le respect, l'honnêteté, la transparence et la volonté de servir tous les Canadiens.

Recommandation 5 : Nous recommandons que la GRC se dote d'une structure de commandement où :

- (i) le commissaire serait la personne chargée de définir la vision et les buts de l'organisation et de la guider tout au long d'un processus continu de transformation;
- (ii) un sous-commissaire désigné par le commissaire s'occuperait, en tant que directeur des opérations de la GRC, des opérations quotidiennes de l'organisation, en plus de formuler la politique et de concevoir les

mécanismes nécessaires à l'accomplissement des buts
et de la vision articulés par le commissaire.

Annexe A

Une dernière décennie difficile pour la GRC

Nous proposons ici un résumé des principaux incidents et rapports ayant conduit à la décision de soumettre la GRC à un processus de transformation permanent.

1. Premières mises en garde

Entre 2000 et 2003, Linda Duxbury et son collègue Chris Higgins mènent une étude auprès de 300 membres de la GRC afin de connaître leurs attitudes et leurs perceptions⁸⁰. Cette étude, commandée par la GRC, révèle qu'un pourcentage élevé de membres de la GRC ont perdu confiance en leurs chefs. Livrée en 2004 à ceux-là même qui l'ont commandée, il semble que personne ne s'en soucie vraiment jusqu'à ce que l'avocat David Brown l'intègre à son rapport public sur la GRC, en 2007.

2. Rapport O'Connor sur Maher Arar

En avril 2006, le juge Dennis O'Connor publie un rapport sur les événements ayant mené à l'inscription du Canadien Maher Arar sur une liste noire de terroristes, ainsi que sur la façon dont des agents de renseignement américains ont arrêté ce citoyen canadien au cours d'un voyage aux États-Unis et l'ont expulsé en Syrie, où on l'a soumis à la torture⁸¹. Le juge O'Connor y écrit que la GRC a fourni aux autorités américaines des renseignements non fondés et non vérifiés au sujet de M. Arar. Même après le retour de ce

⁸⁰ Linda Duxbury et Chris Higgins, *People Management at the RCMP: Key Findings from the Follow-Up to the 2001 National Work-Life Study*, 2004.

⁸¹ Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens relativement à Maher Arar (Commission Arar), *Rapport sur les événements concernant Maher Arar*, Éditions du gouvernement du Canada, 2006.

dernier au Canada, conclut le rapport, la GRC a continué d'induire en erreur le gouvernement et la population à son sujet, en répandant de fausses rumeurs sur son compte pour esquiver la critique.

Démission forcée du commissaire de la GRC

En décembre 2006, le commissaire Giuliano Zaccardelli remet sa démission après avoir admis qu'il avait induit en erreur un comité de la Chambre des communes chargé de faire enquête sur le rôle joué par la GRC dans l'affaire Arar.

4. Premier rapport Brown

Au mois de mars 2007, au cours des audiences d'un comité parlementaire, des membres chevronnés de la GRC soulèvent des allégations de fraude, de camouflage et d'abus de pouvoir dans la gestion des régimes de retraite et d'assurances de la GRC⁸². Le gouvernement fédéral charge l'ancien responsable de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, David Brown, de faire enquête sur ces allégations. Dans son rapport, publié en juin 2007, M. Brown indique que le commissaire Zaccardelli s'était pris à ceux qui avaient levé le voile sur le scandale du régime de retraite et qu'il avait empêché la tenue d'enquêtes sur les présumés abus. Il ajoute que la culture de l'organisation est affligée de nombreux maux et que l'institution est « horriblement brisée »⁸³.

⁸² Délibérations du Comité des comptes publics de la Chambre des communes, 1^{re} session, 39^e législature, 28 mars 2007.

⁸³ Tonda MacCharles, « Culture of Mounties "Horribly Broken" », *The Toronto Star*, édition du 16 juin 2007, <http://www.thestar.com/News/article/226121>. Pour ce qui a trait au rapport en soi, voir Bureau de l'enquêteur indépendant sur les allégations concernant les régimes de retraite et d'assurances de la GRC, *Une question de confiance : Rapport de l'Enquêteur indépendant sur les allégations concernant les régimes de retraite et*

5. Deuxième rapport Brown

M. Brown est ensuite nommé à la tête d'un groupe d'étude qui parcourt le pays pour interroger des agents de la Gendarmerie et dont les efforts aboutissent à un second rapport, intitulé *Rétablir la confiance*, encore plus sévère sur la structure et la culture de la GRC⁸⁴. Selon M. Brown, son groupe a alors senti chez les membres interrogés « du désespoir, de la désillusion et de la colère envers une organisation qui les a laissés tomber⁸⁵ ». Dans ce deuxième rapport, il recommande la création d'un conseil de mise en œuvre des 46 recommandations faites par son groupe de travail pour réformer la GRC.

6. Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC

Le Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC voit le jour dans la foulée du deuxième rapport Brown. Son président, David McAusland, publie par la suite trois rapports (le premier en septembre 2008, le deuxième en mars 2009 et le troisième en septembre 2009) sur les progrès de la réforme. Il indique à plusieurs reprises au Comité que la haute direction de la GRC s'est montrée coopérative avec le Conseil dans ses efforts pour mener à bien une réforme en profondeur. Il souligne cependant que la « dure besogne » est à peine commencée, en rappelant notamment qu'aucune des trois principales recommandations contenues dans

d'assurances de la GRC, rapport présenté au ministre de la Sécurité publique et au président du Conseil du Trésor en juin 2007,

<http://www.publicsafety.gc.ca/rcmppension-retraitegrc/fl/rapport-fr.pdf>

⁸⁴ Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, *Rétablir la confiance : Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC*, rapport présenté au ministre de la Sécurité publique et au président du Conseil du Trésor en décembre 2007,

http://www.publicsafety.gc.ca/rcmp-grc/fl/Rapport_du_groupe_de_travail.pdf.

⁸⁵ Sécurité publique Canada, « Allocution de David Brown pour la sortie du Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, 14 décembre 2007, <http://www.publicsafety.gc.ca/rcmp-grc/sn-fra-eng.aspx>.

Rétablir la confiance, le rapport du groupe de travail dirigé par M. Brown, n'a été mise en œuvre.

Le groupe de travail recommande alors :

1. la conversion de la GRC en une « entité distincte » du gouvernement qui, plutôt que de relever d'un sous-ministre, pourrait disposer de ses ressources de manière à assurer des services efficaces et s'affranchir des étiquettes d'organisation « politisée » et « bureaucratisée » qui lui collent à la peau;
2. la création d'une commission indépendante d'examen des plaintes et de surveillance des activités de la GRC, en remplacement des organismes privés de tout pouvoir qui existent à l'heure actuelle et que le commissaire de la GRC peut ignorer à sa guise;
3. la mise sur pied d'un conseil civil de gestion au sein de la GRC, qui serait responsable de la gérance de l'organisation, c'est-à-dire de son administration ainsi que de la gestion de ses finances et de ses ressources.

Dans la conclusion de son troisième rapport, M. McAusland affirme que la transformation de la GRC va bon train, mais qu'il reste encore beaucoup à faire :

Le Conseil estime que la réforme de la GRC a déjà donné de bons résultats dans certains secteurs et que des progrès importants sont réalisés dans d'autres secteurs. En ce qui concerne les ressources humaines, des mesures importantes ont été prises pour voir à ce que la GRC puisse recruter de nouveaux membres dans l'avenir tout en aidant à former, à perfectionner et à

promouvoir les employés actuels pour qu'ils soient en mesure de relever de nouveaux défis et de mieux exécuter les tâches traditionnelles. Ce qu'il faut avant tout, c'est maintenir l'élan du changement et éviter de relâcher les efforts : il reste encore beaucoup à faire, et de nouvelles tâches vont bientôt se faire jour [...] On ne s'étonnera pas de constater qu'il reste beaucoup à faire.

7. Rapport de la Commission Braidwood

En juillet 2009, une commission d'enquête sur l'utilisation de l'arme à impulsions (Taser), mise sur pied par le gouvernement de la Colombie-Britannique et dirigée par Thomas Braidwood, publie le premier de deux rapports⁸⁶. Au lieu de s'attarder sur le décès de l'immigrant polonais Robert Dziekanski, survenu après que quatre policiers de la Gendarmerie eurent déchargé leur pistolet Taser pour le neutraliser à l'Aéroport de Vancouver, un sujet qui sera plutôt examiné en détail dans un second rapport, ce premier rapport se veut une étude plus générale de l'utilisation de l'arme à impulsions en tant qu'outil d'exécution de la loi. La Commission Braidwood y conclut que les armes à impulsions peuvent être létales et recommande qu'elles soient utilisées uniquement contre une personne qui cause (ou qui est sur le point de causer) des blessures corporelles. Pour que les agents de la GRC soient blanchis de tout soupçon pour leur conduite dans cette affaire, la Commission va devoir établir clairement dans son second rapport que M. Dziekanski était, au moment des faits, en train de causer des blessures corporelles, ou menaçait de le faire.

⁸⁶ Commission Braidwood sur l'utilisation de l'arme à impulsions, *Restoring Public Confidence, Restricting the Use of Conducted Energy Weapons in British Columbia*, juin 2009, <http://www.braidwoodinquiry.ca/report/>.

8. Commission des plaintes du public contre la GRC

Vu la réticence démontrée par la GRC à se soumettre, comme il a été recommandé plusieurs fois, à des enquêtes indépendantes relativement à des plaintes à son endroit, on serait porté à croire que ses dirigeants se soucient moins de réformer l'organisation que de protéger son image.

En mai 2009, Paul Kennedy, président de la Commission des plaintes du public contre la GRC, explique à l'occasion d'une séance publique du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense que la GRC ne va pas conserver l'appui dont elle a besoin du public si elle s'oppose à un examen indépendant des plaintes à son endroit :

Il est essentiel de reconnaître que la police a besoin de l'appui du public pour s'acquitter de ses responsabilités. Les justifications que la police donne elle-même de ses actes sont vues comme intéressées. Il faut une tierce partie indépendante et crédible pour répondre aux préoccupations de plus en plus grandes de la population⁸⁷.

Au mois d'août 2009, M. Kennedy s'en prend publiquement au commissaire William Elliott pour avoir rejeté sa recommandation selon laquelle on ne devrait pas confier à leurs collègues les enquêtes sur les membres de la GRC impliqués dans des incidents s'étant soldés par un décès ou une blessure grave⁸⁸.

⁸⁷ Daniel Leblanc, « Public Complaints Commission: A Force Under Fire as Watchdog Slams RCMP for Refusing to Change its Ways », *Globe and Mail*, édition du 13 août 2009.

⁸⁸ Voir Daniel Leblanc, *Globe and Mail*, édition du 13 août 2009, p. 1, <http://www.rcmpwatch.com/rcmp-reject-watchdogs-findings/>.

Le gouvernement fédéral décide de ne pas renouveler le contrat de M. Kennedy, qui expire à la fin de 2009.

Annexe B

Les progrès accomplis jusqu'à présent

Nous trouvons que le président du Conseil de mise en œuvre de la réforme, M. David McAusland, a fait une évaluation objective et réfléchie des progrès accomplis jusqu'ici dans le cadre du processus de transformation.

Peut-être parce qu'il est mêlé de près à ce processus, il a tendance à ne pas en dire trop sur les obstacles qui se dressent sur la voie du succès, se contentant de reconnaître que la « dure besogne » reste à faire.

M. McAusland est plus explicite au sujet des secteurs où, selon lui, on a fait des progrès. Comme le présent document s'intéresse particulièrement aux quatre secteurs où il existe encore de graves lacunes, selon nous, il n'est que justice de rappeler au lecteur que, de l'avis du Conseil de mise en œuvre, la GRC a fait de belles avancées sur d'autres plans.

Pour des exemples, le mieux est de consulter le troisième rapport du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la Gendarmerie royale du Canada, à <http://www.securitepublique.gc.ca/prg/le/fl/re-imp-cou-03-2009-fra.pdf>.

M. McAusland fait état dans son rapport de « progrès importants » réalisés dans trois domaines en particulier, à savoir :

Renforcer la gestion des ressources humaines. Il s'agit là d'un élément de la réforme où la modernisation se fait rapidement et où d'importantes réalisations ont déjà été accomplies.

Renouveler le leadership à la GRC. Les mesures cruciales qui seront prises au cours des prochains mois permettront de redéfinir le leadership et de déterminer les modalités du processus de renouvellement.

Accroître l'efficacité et la transparence de la communication. La communication avec le public et les employés de la GRC s'est améliorée, mais des changements supplémentaires s'imposent.

Nous avons aussi appris, en discutant avec le sous-commissaire Sweeney, que les lacunes au chapitre de l'encadrement des nouveaux agents sur le terrain, que le Groupe de travail Brown avait été le premier à révéler, sont beaucoup moins graves qu'elles ne l'étaient il y a trois ans. M. Brown avait alors constaté que certains nouveaux agents ne recevaient pas la formation pratique nécessaire, tandis que d'autres étaient encadrés par des collègues comptant moins de deux années d'expérience. Il semble maintenant que tous les nouveaux policiers de la GRC, sans exception, reçoivent une formation pratique sur le terrain, même s'il arrive que celle-ci soit offerte par des membres ayant moins de cinq années d'expérience. Ce n'est pas encore parfait, mais on a fait du progrès.

Nous sommes heureux d'apprendre que les dirigeants de la GRC semblent vouloir coopérer avec le Conseil de mise en œuvre de la réforme et nous sommes bien conscients que cette réforme, comme il est précisé dans le rapport du Conseil, « ne se fera pas à court ou à moyen terme ». « Jamais, poursuit le rapport, la GRC ne pourra crier victoire et passer à autre chose. La réforme doit plutôt déboucher sur une organisation qui s'efforce d'accroître son rendement et qui n'a point de cesse qu'elle ne soit devenue un leader mondial. »

Nous sommes d'accord que c'est bien là ce que les Canadiens attendent de leur service de police national : qu'il soit un leader mondial.

Et nous demeurons convaincus de la justesse de cette phrase, la plus importante contenue dans le rapport de M. McAusland, selon nous, et que nous avons déjà citée dans le corps de notre rapport :

Comme la réforme ne peut être réalisée qu'en faisant les choses plus efficacement, la GRC devra faire appel au gouvernement afin d'obtenir l'aide financière nécessaire pour maintenir le processus de réforme au fil du temps.

En cette période où il faut tenter de limiter les dépenses pour réduire le déficit, il sera intéressant de voir si le gouvernement fédéral voudra investir dans un processus de réforme qu'il a enclenché avec tant de ferveur.

Annexe C

Déclaration en matière d'éthique

Le mardi 26 janvier 2010

Monsieur Jean T. Fournier
Conseiller sénatorial en éthique
Édifice D'Arcy McGee
90, rue Sparks, pièce 526
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4

Monsieur,

En octobre 2007, je vous ai informé du fait que j'entretenais des liens étroits avec un membre supérieur de la GRC, la surintendante Shirley Cuillierier, qui est Autochtone et qui assume des responsabilités en matière de police autochtone. Elle est maintenant devenue ma conjointe.

Un groupe de cinq sénateurs et moi-même travaillons actuellement à la préparation d'une déclaration de principe sur la transformation de la GRC. Ce document devrait être rendu public bientôt.

La présente vise à vous informer officiellement que j'ai respecté les dispositions de l'article 10, qui était autrefois l'article 12, du Code. Autrement dit, ma conjointe n'a pas lu ce rapport et n'a participé à aucune discussion portant sur la teneur dudit rapport. De plus, elle n'a aucun intérêt privé à l'égard de ce rapport, tel que défini au paragraphe 11(1) du Code, et je n'ai jamais agi ou tenté d'agir de façon à tenter de favoriser ses intérêts personnels, tel que défini au paragraphe 11(1) du Code.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

(Colin Kenny)

PROTÉGÉ
RENSEIGNEMENTS

PERSONNELS

Le 25 octobre 2007

L'honorable Colin Kenny
Édifice Victoria, pièce 906,
Sénat du Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0A4

Monsieur le Sénateur,

Vous m'avez fait savoir la semaine dernière que vous entreteniez des liens étroits avec un membre supérieur de la GRC qui assume des responsabilités en matière de police autochtone. Vous me demandiez si, à mon avis, la situation soulevait quelque question ou préoccupation aux termes du *Code régissant les conflits d'intérêts des sénateurs* ou s'il y avait quelque mesure supplémentaire que vous deviez prendre pour respecter les exigences du Code.

Après avoir revu la question, je suis d'avis que ces liens ne soulèvent pas de conflit d'intérêts aux termes du Code et il n'est donc pas nécessaire que vous fassiez une déclaration publique à cet égard.

Vous ne devez toutefois pas oublier la disposition de l'article 12 du Code qui précise que les sénateurs ne peuvent utiliser des renseignements qui ne sont pas généralement à la disposition du public pour favoriser ses intérêts personnels ou ceux d'un membre de sa famille, ou encore, d'une façon irrégulière, ceux de toute autre personne ou entité.

N'hésitez pas à communiquer de nouveau avec moi si vous désirez poursuivre la discussion sur cette question, maintenant ou dans l'avenir.

Veillez agréer, Monsieur le Sénateur, l'expression de mes meilleurs sentiments.

(Jean T. Fournier)

Annexe D

Recommandations

Partie 1

Recommandation 1 : Nous recommandons que le gouvernement fédéral prenne rapidement des mesures en vue d'établir un organisme civil de révision qui pourra se pencher sur les griefs sérieux portant sur la conduite des membres de la GRC, que cet organisme soit investi de tous les pouvoirs de vérification et d'assignation de témoins et qu'il ait accès à tous les dossiers de la GRC, à l'exception des documents confidentiels du Cabinet, et qu'il ait également le pouvoir de lancer des poursuites et de recommander des mesures réparatoires dans les cas où il en arrive à la conclusion que les agents de la GRC ont enfreint la loi.

Recommandation 2 : Nous recommandons que l'on inclue une procédure d'appel dans tout processus de révision, donnant ainsi au commissaire de la GRC la possibilité de faire appel des décisions prises dans le cadre d'une révision judiciaire.

Recommandation 3 : Puisqu'il existe déjà un mécanisme de révision efficace pour le SCRS qui est assuré par le Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité (CSARS), et qu'il n'en existe ni pour la GRC, ni pour le Centre de la sécurité des télécommunications, le gouvernement fédéral devrait songer à combiner la surveillance des trois services de sécurité sous la direction du CSARS.

Recommandation 4 : Les véhicules banalisés de la GRC et les agents en civil devraient être équipés de caméras miniatures, ce qui accroîtrait le niveau de transparence de leurs opérations et

protégerait tant les agents que les citoyens contre de fausses accusations de comportements déplacés.

Partie 2

Recommandation 1 : Dans le but de faire de la GRC un organisme meilleur, nous recommandons que la GRC fasse savoir aux Canadiens qu'elle a rehaussé ses objectifs de recrutement auprès des femmes, des Autochtones et des membres de minorités visibles.

Recommandation 2 : Nous recommandons que les primes au rendement versées aux officiers supérieurs soient à tout le moins partiellement liées aux objectifs de recrutement de femmes et de membres de minorités visibles.

Recommandation 3 : Nous recommandons que lorsqu'un officier propose la candidature de femmes ou de membres de groupes minoritaires qui seraient à son avis de bonnes recrues et que ces personnes réussissent leur formation à Dépôt et joignent les rangs de la GRC, cet officier reçoive une prime au recrutement.

Recommandation 4 : Nous recommandons que la GRC accroisse le pourcentage de femmes et de membres de groupes minoritaires d'au moins 2 % par année au cours des 10 prochaines années.

Recommandation 5 : Nous recommandons que la GRC nomme des membres respectés des groupes minoritaires du pays à titre de gendarme honoraire et qu'elle les consulte régulièrement au sujet des relations entre la police et les groupes minoritaires.

Partie 3

Recommandation 1 : Nous recommandons que le gouvernement du Canada fournisse des fonds à la GRC afin de l'aider à accroître d'au moins 5 000, par pas de progression égaux, le nombre de ses membres réguliers au cours de la prochaine décennie, de manière à pouvoir :

- (i) combler enfin les nombreux postes qui demeurent vacants au sein de son organisation;
- (ii) assurer aux Canadiens une meilleure sécurité à la frontière dans les ports et les aéroports du pays, sur le fleuve Saint-Laurent, entre les divers points d'entrée surveillés par l'Agence des services frontaliers du Canada et dans les Grands Lacs;
- (iii) s'acquitter convenablement de toutes les nouvelles responsabilités qui lui sont confiées dans le domaine de la sécurité nationale et qui, selon les commissaires qui se sont succédé, dont William Elliott, nécessitent un financement accru.

Recommandation 2 : Nous recommandons que le gouvernement du Canada se donne pour priorité de négocier des accords avec les autorités américaines dans le but de multiplier les initiatives conjointes du Canada et des États-Unis en matière de sécurité, telles que les équipes intégrées de la police des frontières et le programme Shiprider, à la frontière canado-américaine.

Recommandation 3 : Nous recommandons que la GRC intensifie le recrutement, augmente l'effectif de ses petits détachements et prenne des mesures pour permettre à ses membres d'avoir plus de temps d'inactivité et une vie plus équilibrée afin qu'ils puissent offrir un meilleur rendement au travail.

Partie 4

Recommandation 1 : Nous recommandons qu'à compétences égales, la GRC accorde la préférence aux postulants qui ont fait des études postsecondaires et que, d'ici dix ans, elle fasse de celles-ci une condition d'emploi.

Recommandation 2 : Nous recommandons que la GRC étende son programme de financement des études de son personnel afin de permettre à un plus grand nombre de ses employés ayant démontré des aptitudes à diriger ou à occuper des fonctions spécialisées dans le domaine de la lutte contre la criminalité, de faire des études postsecondaires propres à favoriser leur avancement.

Recommandation 3 : Nous recommandons d'accorder un congé payé aux candidats à un poste de commissaire adjoint ou à un poste plus élevé, afin qu'ils puissent faire des études supérieures, et d'attendre qu'ils aient réussi ces études avant de leur permettre d'accéder à ces postes.

Recommandation 4 : Nous recommandons que, en admettant que la nomination du présent commissaire de la GRC était une étape nécessaire et utile du processus de transformation de l'organisation, lorsqu'on commencera à lui chercher un successeur, on accordera la préférence aux candidats qui :

- (i) sont des membres ou des anciens membres de la GRC;
- (ii) ont démontré une aptitude à commander efficacement dans différentes fonctions;
- (iii) ont fait preuve d'une aptitude à gérer le changement;
- (iv) ont démontré, dans l'exercice de leurs fonctions, leur attachement aux principes essentiels à la transformation

de la GRC, dont l'intégrité, le respect, l'honnêteté, la transparence et la volonté de servir tous les Canadiens.

Recommandation 5 : Nous recommandons que la GRC se dote d'une structure de commandement où :

- (i) le commissaire serait la personne chargée de définir la vision et les buts de l'organisation et de la guider tout au long d'un processus continu de transformation;
- (ii) un sous-commissaire désigné par le commissaire s'occuperait, en tant que directeur des opérations de la GRC, des opérations quotidiennes de l'organisation, en plus de formuler la politique et de concevoir les mécanismes nécessaires à l'accomplissement des buts et de la vision articulés par le commissaire.

ANNEXE E

Biographies des sénateurs



L'honorable TOMMY BANKS, sénateur

Le sénateur Tommy Banks est reconnu au Canada comme étant un artiste des plus accomplis et polyvalents. Il est le lauréat d'un prix Juno, d'un prix Gémeaux et du Grand Prix du Disque. De 1968 à 1983, il a animé *The Tommy Banks Show* à la télévision. Le sénateur Banks a assuré la direction musicale des cérémonies des Jeux du Commonwealth, des Jeux mondiaux universitaires, d'Expo 1986, des XV^e Jeux olympiques d'hiver et de divers autres événements marquants et il a été le chef d'orchestre invité d'orchestres symphoniques au Canada, aux États-Unis et en Europe.

Le sénateur Banks a été président fondateur de l'Alberta Foundation for the Performing Arts. Il est titulaire d'un diplôme honorifique en musique du Collège Grant MacEwen et d'un doctorat honorifique en droit de l'Université de l'Alberta et lauréat du prix Sir Frederick Haultain.

Il a également été reçu Officier de l'Ordre du Canada et décoré de l'Ordre de l'excellence de l'Alberta.

Le 7 avril 2000, Tommy Banks a été nommé au Sénat. Le 9 mai 2001, le sénateur Banks a été nommé vice-président du Groupe de travail libéral du Premier ministre sur les questions urbaines.

En plus de faire partie du Comité permanent de la sécurité nationale et de la défense, il est président du Comité permanent de l'énergie, de l'environnement et des ressources naturelles et président du caucus libéral de l'Alberta au Parlement du Canada.

Ce natif de Calgary qui a toujours vécu en Alberta est déménagé à Edmonton en 1949 où il vit avec Ida, leurs enfants devenus adultes et leurs familles.



L'honorable JOSEPH A. DAY, sénateur

Le sénateur Joseph Day, qui a été nommé au Sénat par le très honorable Jean Chrétien, représente le Nouveau-Brunswick et la division sénatoriale de Saint John-Kennebecasis. Il siège au Sénat du Canada depuis le 4 octobre 2001.

Il fait actuellement partie du Comité de la sécurité nationale et de la défense, du Sous-comité des anciens combattants, du Comité des finances nationales et du Comité de la régie interne, des budgets et de l'administration. Parmi ses champs d'intérêt et de spécialisation, notons les suivants : sciences et technologie, défense, commerce international et droits de la personne, patrimoine et alphabétisation. Il est membre de plusieurs associations interparlementaires, dont l'Association législative Canada-Chine et l'Union interparlementaire. Il est aussi président du Groupe d'amitié Canada-Mongolie.

Avocat et ingénieur néo-brunswickois bien connu, le sénateur Day a mené une brillante carrière dans l'exercice privé du droit. Ses intérêts juridiques portent sur les brevets et les marques de commerce et sur la propriété intellectuelle. En plus d'avoir été admis aux barreaux du Nouveau-Brunswick, du Québec et de l'Ontario, il est spécialiste agréé en matière de propriété intellectuelle au Barreau du Haut-Canada et membre de l'Institut de la propriété intellectuelle du Canada. Récemment (1999-2000), il a agi comme président-directeur général de la New Brunswick Forest Products Association. En 1992, il s'est joint à titre de conseiller juridique à la J.D. Irving Ltd., conglomérat ayant d'importants intérêts dans des domaines comme la foresterie, les pâtes et papiers et la construction navale. Avant 1992, il a pratiqué le droit chez Gowling & Henderson à Kitchener-Waterloo, Ogilvy Renault à Ottawa et Donald F. Sim à Toronto, où sa carrière a démarré en 1973.

Membre actif de la collectivité, le sénateur Day a récemment présidé la Fondation et le conseil d'administration du centre d'hébergement et de soins de longue durée Dr. V.A. Snow, de même que le conseil des associés des Archives provinciales du Nouveau-Brunswick. Parmi beaucoup d'activités bénévoles, il a rempli diverses fonctions à l'Association du Barreau canadien et dans d'autres organisations professionnelles, et a été président national de

l'association des anciens (1996) et de la Fondation (1998-2000) du Club des collèges militaires royaux du Canada.

Le sénateur Day a obtenu un baccalauréat en génie électrique du Collège militaire royal du Canada, un baccalauréat en droit de l'Université Queen's et une maîtrise en droit de l'Osgoode Hall. Il est membre des barreaux de l'Ontario, du Québec et du Nouveau-Brunswick.



L'honorable COLIN KENNY, sénateur

Profil de carrière

L'honorable Colin Kenny a prêté serment le 29 juin 1984 à titre de représentant de la province de l'Ontario. Il a commencé sa carrière politique en 1968 en occupant le poste de directeur exécutif du Parti libéral de l'Ontario. De 1970 à 1979, il a exercé au Cabinet du premier ministre les fonctions d'adjoint spécial, de directeur des opérations et de conseiller en politique. Il a aussi été adjoint au secrétaire principal du premier ministre, le très honorable Pierre Trudeau.

Rôle au sein des comités

Au cours de sa carrière au Parlement, le sénateur Kenny a siégé à de nombreux comités, dont le Comité spécial sur le terrorisme et la sécurité (1986-1988 et 1989-1991), le Comité mixte spécial sur la politique de défense du Canada (1994), le Comité permanent des banques et du commerce, le Comité permanent des finances nationales, le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration et le Comité de l'énergie, de l'environnement et des ressources naturelles.

Il était président du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense à la dernière législature.

Questions de défense

Le sénateur Kenny a été élu rapporteur du Comité de la défense et de la sécurité de l'Association parlementaire de l'OTAN. Il occupait auparavant les postes de président de la sous-commission de l'avenir de la sécurité et de la capacité de défense et de vice-président de la sous-commission sur l'avenir des forces armées de l'Association parlementaire de l'OTAN.

Courriel : kennyco@sen.parl.gc.ca

Site Web : <http://colinkenny.ca/>



L'honorable GRANT MITCHELL, sénateur

Le sénateur Grant Mitchell a fait carrière dans la fonction publique, dans le milieu des affaires et sur la scène politique en Alberta. Il a été nommé au Sénat en 2005 et y siège comme sénateur libéral.

Il a obtenu le grade de maître ès arts en études politiques à l'Université Queen's en 1976 et celui de bachelier ès arts avec spécialisation en science politique à l'Université de l'Alberta en 1973.

Il a obtenu le titre d'analyste financier agréé en 1983.

De 1994 à 1998, le sénateur Mitchell a été chef de l'opposition officielle en Alberta et chef du Parti libéral de cette province. Il a été aussi le leader parlementaire de l'opposition officielle de 1993 à 1994. Il a représenté la circonscription d'Edmonton McClung à l'Assemblée législative de l'Alberta et servi ses électeurs avec dévouement et empressement de 1986 à 1998.

En 1988 et 1989, le sénateur Mitchell a donné des cours de deuxième cycle universitaire dans le domaine des relations entre les entreprises et le gouvernement à titre de chargé de cours à temps partiel à la faculté de gestion de l'Université de Calgary et à la faculté de gestion des affaires de l'Université de l'Alberta. Dans le milieu des affaires, il a acquis de l'expérience comme cadre supérieur au sein de la société Principal Group Ltd. de 1979 à 1986, et conseiller en placements chez CIBC Wood Gundy à partir de 1998. De 1976 à 1979, il a travaillé pour le gouvernement de l'Alberta, d'abord comme analyste budgétaire au ministère du Trésor, puis comme agent principal des affaires intergouvernementales au ministère des Affaires intergouvernementales et fédérales. Il a travaillé au Parlement dans le cadre du Programme de stages parlementaires de 1974 à 1975.

Le sénateur Mitchell a siégé au conseil d'administration de l'Edmonton ITU World Cup Triathlon (Union internationale de triathlon) et à celui de la Corporation commerciale canadienne.

Le sénateur Mitchell a participé avec brio à deux triatlons de l'Ironman, le premier à Penticton (C.-B.) et l'autre à Hawaï, et continue d'être un triathlonien actif.

Le sénateur Mitchell est marié à Teresa Mitchell, une avocate d'Edmonton. Le couple a trois fils, Lucas, Liam et Grady.



**L'honorable WILFRED P. MOORE, c.r.,
sénateur**

L'honorable Wilfred Moore a été nommé au Sénat par le très honorable Jean Chrétien le 26 septembre 1996 en tant que représentant de la Nouvelle-Écosse (Stanhope St./Bluenose). Il a obtenu un baccalauréat en commerce de l'Université Saint Mary's en 1964 et un diplôme en droit de l'Université Dalhousie en 1968.

De 1974 à 1980, il a été conseiller municipal de Halifax, puis maire suppléant de 1977 à 1978. Il a été président du Halifax Metro Centre et de la Commission d'appel de l'aide sociale de Halifax et Dartmouth. Il a également été membre du conseil des gouverneurs de l'Université Saint Mary's pendant dix ans, notamment du comité consultatif du recteur.

Le sénateur Moore a été membre du Comité économique du caucus libéral de l'Atlantique. On doit à ce comité la publication du document d'orientation intitulé *Cap sur l'avenir* à l'intention des provinces de l'Atlantique. En 2000, cette initiative est devenue une politique gouvernementale en vertu du programme « Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique » dans le cadre duquel 700 millions de dollars ont été affectés à la recherche (incluant l'enseignement postsecondaire), au développement économique des collectivités, aux investissements dans les petites localités, au commerce et aux investissements, à l'entrepreneuriat et au perfectionnement des compétences en affaires et au tourisme.

En mars, 2001, le sénateur a ouvert une enquête au Sénat relativement au rôle du gouvernement fédéral dans le cadre du financement du report des coûts d'entretien dans les établissements d'enseignement postsecondaire au Canada. Après avoir fait l'objet d'un examen de la part du Comité sénatorial permanent des finances nationales, cette enquête a incité le gouvernement fédéral à puiser 200 millions de dollars dans son budget de 2002 pour aider les établissements d'enseignement postsecondaire au Canada à assumer les coûts indirects en recherche, lesquels englobent l'entretien des immeubles de ces établissements. Cette aide financière a été octroyée dans chaque budget fédéral subséquent.

Le sénateur est actuellement membre du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale et de la défense, du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce et du Comité mixte d'examen et de la réglementation et président du Groupe de travail consultatif sur les œuvres d'art du Sénat. Il fait aussi partie du caucus du Parti libéral sur l'enseignement postsecondaire et la recherche. Il a en outre siégé au Comité sénatorial permanent des finances nationales (1996-2003) et au Comité sénatorial permanent des affaires juridiques et constitutionnelles (1996-2003).

Il est vice-président du Groupe interparlementaire Canada-États-Unis ainsi que membre et directeur du Groupe d'amitié interparlementaire Canada-Irlande.

Le sénateur Moore donne généreusement de son temps à la communauté et à de nombreux organismes bénévoles. De 1994 à 2006, il a présidé bénévolement le Fonds de préservation du *Bluenose II*, un organisme caritatif enregistré à but non lucratif dont les efforts de financement ont permis au cours de l'hiver 1994-1995 la restauration et le retour à sa pleine capacité de fonctionnement du *Bluenose II*, ce voilier historique et l'un des icônes les plus chéris au Canada. Plus récemment, le sénateur a lancé, en collaboration avec le président du Nova Scotia College of Art and Design (NSCAD) et la ville de Lunenburg, un programme de résidence en studio, à Lunenburg, qui donne aux diplômés de NSCAD l'occasion d'acquérir de l'expérience sur le marché du travail, de développer leurs créations en vue d'une exposition ou d'études supérieures, ou encore, de se préparer à une démarche d'entreprise. Parallèlement, cette initiative renforce la communauté artistique qui œuvre à Lunenburg et dans les environs.

Le sénateur Moore est né à Halifax (Nouvelle-Écosse) le 14 janvier 1942. Il vit avec sa femme, Jane, et leurs deux enfants, Nicholas et Alexandra, à Chester (Nouvelle-Écosse).



L'honorable ROD A.A. ZIMMER, CM, sénateur

L'un des dirigeants communautaires les plus connus de Winnipeg, le sénateur Rod Zimmer s'est distingué par une longue carrière dans les milieux des affaires et de la philanthropie. Natif de Kuroki en Saskatchewan, il a obtenu un baccalauréat en commerce de l'Université de la Saskatchewan à Saskatoon.

Depuis 1993, il préside The Gatehouse Corporation. De 1995 à 1998, il a été vice-président des festivals de la Société des Jeux panaméricains Inc. De 1985 à 1993, il a assumé les fonctions de directeur du marketing et des communications à la Fondation manitobaine des loteries. En 1984, il a été directeur de la gestion de projet à la Société canadienne des paris sportifs à Ottawa. Il a également occupé, de 1979 à 1983, le poste de vice-président aux communications d'entreprise de la CanWest Capital Corporation, après avoir été, de 1973 à 1979, l'adjoint spécial de l'honorable James Richardson, alors ministre de la Défense nationale à Ottawa.

Rod Zimmer est très actif dans sa collectivité. Il offre bénévolement ses services à d'innombrables organismes de bienfaisance et au nom d'une multitude de causes; il a été notamment président du Royal Winnipeg Ballet de 1989 à 1991 et membre du conseil d'administration du club de football des Winnipeg Blue Bombers de 1981 à 1993.

Tout au long de sa carrière, il a coprésidé et coordonné les campagnes de financement de divers organismes caritatifs, culturels, sportifs et éducatifs, tels que le B'nai Brith, l'Université hébraïque, la Fédération des Métis du Manitoba, les Premières Nations, l'Université de Winnipeg, l'Université du Manitoba, le Centre culturel chinois de Winnipeg, la Société hellénique, les centres culturels indiens, les Paralympiques et les Jeux olympiques spéciaux et l'initiative « Des chefs en or » (Manitoba) visant à soutenir des athlètes des Jeux olympiques d'hiver de Vancouver de 2010.

Récemment, Rod Zimmer a été invité à s'occuper des liaisons du caucus du Sénat avec les Jeunes libéraux du Canada et ainsi à devenir grâce à son poste de sénateur le mentor de jeunes du Canada. Cette nouvelle responsabilité

illustre encore une fois ses nombreuses années de dévouement à l'endroit des jeunes au sein du Parti libéral du Canada.

Vers une revitalisation de la tunique rouge

Pour obtenir de l'information au sujet d'un des sénateurs suivants, prière de communiquer avec lui :

Sénateur Tommy Banks, 613-995-1889

Sénateur Joseph Day, 613-992-0833 ou <http://sen.parl.gc.ca/jday/>

Sénateur Colin Kenny, 613-996-2877 ou <http://colinkenny.ca/>

Sénateur Grant Mitchell, 613-995-4254 ou <http://senatorgrantmitchell.ca/>

Sénateur Wilfred P. Moore, 613-947-1921

Sénateur Rod Zimmer, 613-995-4043

Prière d'adresser vos questions au numéro suivant :

Sans frais : 1-800-267-7362

Les demandes d'information des médias doivent être envoyées à :

ckresearch4@sen.parl.gc.ca