



Réponse au
***Rapport sur le harcèlement en milieu
de travail à la GRC***
et à
***l'Examen de quatre cas de poursuites civiles contre
la GRC pour des motifs de harcèlement au travail***

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2019

Cat. No.: PS#-###/2018

ISBN: ###-####-####-###-#

Table des matières

Message du ministre	5
Sommaire	9
Contexte	11
Conclusions et recommandations des rapports	13
Rapport sur le harcèlement en milieu de travail à la GRC de la CCETP	13
Examen de quatre cas de poursuites civiles contre la GRC pour des motifs de harcèlement au travail – Rapport au ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile	14
Aller de l'avant avec le changement	17
I. Modernisation de la gouvernance de la GRC	18
II. Prévention et résolution du harcèlement	19
III. Perfectionnement du leadership et professionnalisation	22
IV. Augmentation de la diversité et de l'inclusion.....	23
L'avenir	25
Annexe A — Recommandations et réponses.....	27

Message du ministre

Aucune obligation ne peut être plus importante aux yeux d'un gouvernement que celle de protéger ses citoyens et d'assurer leur sécurité. Pendant 145 ans, le rôle de la Gendarmerie royale du Canada a été indispensable à cet égard. En tant que ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile, je prends très au sérieux ma responsabilité à l'égard de la Gendarmerie. J'ai également reçu du premier ministre le mandat spécifique de veiller à ce que le portefeuille de la Sécurité publique soit exempt de harcèlement et de violence sexuelle.

Au cours de la dernière décennie, le harcèlement, l'intimidation et la discrimination à la GRC ont suscité beaucoup d'attention, et les répercussions sur le moral du personnel à l'interne et sur la confiance de la population ont été importantes. J'ai demandé à ce que la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC et l'ex-vérificatrice générale Sheila Fraser examinent la situation, car j'estime qu'il est essentiel que les employés et les membres de notre force nationale de police se sentent respectés et en sécurité dans leur environnement de travail et que nous jouissions de la confiance de la collectivité au service de laquelle nous travaillons.

La GRC a pris des mesures pour donner suite à plusieurs recommandations établies dans les rapports découlant de ces deux examens et dans d'autres rapports. Les principaux thèmes qui se manifestent encore ont trait à la gouvernance de l'organisation et à ses structures de reddition de compte, ainsi qu'à l'indépendance du régime de règlement des cas de harcèlement. Il est maintenant temps que le gouvernement prenne des mesures additionnelles.



L'HONORABLE RALPH GOODALE

Ministre de la Sécurité publique et de la
Protection civile

C'est avec grand soin que j'ai passé en revue les recommandations et évalué le meilleur plan d'action. Nous agissons immédiatement pour mettre sur pied un Conseil consultatif intérimaire de gestion de façon à ce que la commissaire bénéficie de conseils d'experts externes pour la gestion et l'administration de la GRC. Le Conseil éclairera et orientera également les changements fondamentaux qui devront être apportés. Avant la fin du présent mandat, le gouvernement présentera un projet de loi pour assurer la pérennité du Conseil. Il est important de souligner que cette mesure n'influera d'aucune manière sur l'indépendance professionnelle de la GRC dans les opérations policières.

Pour qu'à l'avenir la GRC soit une organisation saine et moderne, il faut adopter une approche à volets multiples, dans le cadre de laquelle traiter les problèmes fondamentaux de front est une priorité. Cela exige également d'agir pour régler un certain nombre d'autres causes sous-jacentes. En mai 2018, j'ai rédigé une lettre de mandat publique à l'intention de la commissaire Lucki, lettre qui mettait l'accent sur la transformation. Plusieurs des recommandations établies dans les deux rapports cadrent avec le contenu de la lettre, notamment la nécessité de s'attaquer aux causes sous-jacentes du harcèlement, de faire la promotion de la parité de genre et de la diversité à tous les niveaux, d'instaurer une culture de leadership et d'offrir de solides services de soutien du bien-être des employés.

La commissaire Lucki a fait part de son engagement inébranlable à diriger l'organisation en cette période de transformation, et à moderniser de façon proactive la gestion et la culture de la GRC. Elle a établi clairement que de veiller à la santé et à la sécurité des employés et des membres de la GRC, y compris de s'attaquer au harcèlement et à

la violence en milieu de travail, sera au cœur de son travail. La réussite à cet égard est essentielle à l'efficacité de la Gendarmerie, à la prestation des services de police de premier ordre, et à la capacité de la GRC de gagner et de retenir la confiance du public.

J'accepte toutes les recommandations établies dans les rapports de la CCETP et de Mme Fraser et m'engage à soutenir la GRC dans ses efforts pour y donner suite, afin que la GRC soit une force nationale de police moderne, efficace, saine et inclusive.

Sommaire

En mai 2017, la Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC (CCETP) a publié le *Rapport sur le harcèlement en milieu de travail à la GRC*, un examen de suivi de l'examen effectué en 2013. Cette publication coïncide avec celle d'*Examen de quatre cas de poursuites civiles contre la GRC pour des motifs de harcèlement au travail – Rapport au ministre de la sécurité publique et de la Protection civile* de Sheila Fraser. Les deux rapports indiquaient que la GRC continue de composer avec le harcèlement et l'intimidation en milieu de travail. Ces rapports reflètent les constatations et les conclusions établies dans de nombreux examens effectués au cours de la dernière décennie (p. ex., le groupe de travail Brown et les rapports du Conseil de mise en œuvre de la réforme).

Pour améliorer la culture organisationnelle et éliminer les limites institutionnelles qui persistent, il faut recourir à une solution exhaustive à long terme. Il est important que cette solution comprenne la modernisation de la gouvernance de la GRC, car il s'agit de l'une des plus importantes recommandations, formulée à maintes reprises au cours de la dernière décennie – et qui n'a à ce jour toujours pas été mise en œuvre. Il faut également se pencher sur la façon de recourir à des ressources externes pour une partie ou l'ensemble du régime de traitement des cas de harcèlement de la GRC, afin d'en assurer la crédibilité et l'efficacité.

Quatre principaux thèmes forment la réponse à ces examens :

1. Gouvernance transparente et responsable;
2. Résolution des cas de harcèlement;

3. Perfectionnement du leadership et professionnalisation;

4. Diversité et inclusion.

Le programme de transformation de la GRC propose d'importants points d'intervention qui permettront au gouvernement de restructurer les fondements de la GRC et de l'orienter vers l'atteinte de meilleurs résultats à long terme. Le plan de modernisation et de transformation de la GRC se penche sur un vaste ensemble de questions fondamentales qui définissent comment la GRC est dirigée et gérée, comment elle recrute, forme et déploie ses employés et membres et comment elle réalise son mandat, soit d'assurer la sécurité des Canadiens d'un océan à l'autre.

Le gouvernement est prêt à soutenir la transformation qui s'impose, notamment par la mise sur pied d'un Conseil consultatif de gestion. La GRC a également déployé d'importants efforts pour donner suite aux recommandations, mais il n'existe cependant pas de solution miracle, et changer la culture de la GRC ne se fera pas du jour au lendemain. Il est temps, dès maintenant, d'amorcer ces changements.

Contexte

Historique

Le gouvernement du Canada a comme priorité de veiller à ce que la fonction publique soit exempte de harcèlement et de violence sexuelle, ce qui comprend la GRC. En 2016, le ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile a demandé que soient effectués deux examens indépendants du traitement par la GRC des allégations de harcèlement :

- Le ministre a demandé que la [Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la GRC \(CCETP\) procède à un examen de suivi](#) du [Rapport d'enquête d'intérêt public concernant des incidents de harcèlement en milieu de travail au sein de la GRC](#) publié par la Commission des plaintes du public (CPP) en 2013.
- Le ministre a également mandaté, par [décret](#), l'ex-vérificatrice générale, Sheila Fraser, pour enquêter sur quatre cas où des femmes à l'emploi de la GRC ont déposé des poursuites au civil contre la Couronne pour des motifs de harcèlement.

Les deux rapports ont été mis à la disposition du public le 15 mai 2017. Le règlement [Merlo-Davidson](#), approuvé le 30 mai 2017, définit également le contexte organisationnel de la GRC. Ce recours collectif alléguait que des femmes employées par la GRC faisaient l'objet de discrimination fondée sur le genre ou l'orientation sexuelle, d'intimidation et de harcèlement en milieu de travail. Le règlement établit un certain nombre de changements que doit réaliser la GRC, dont plusieurs sont conformes aux recommandations du rapport de la CCETP et du rapport Fraser. Une [mise à jour](#) sur ces obligations a été

publiée en juin 2018.

Le 16 avril 2018, Brenda Lucki est devenue la 24^e commissaire de la GRC. La [lettre de mandat de la commissaire](#) l'invite à « renforcer les points forts de la GRC et appuyer l'organisation dans le cadre d'une transformation visant à moderniser et à réformer sa culture ». En particulier, la lettre de mandat demande à la commissaire de veiller en priorité à ce que la GRC soit exempte d'intimidation, de harcèlement et de violence sexuelle, notamment en s'attaquant aux causes sous-jacentes définies dans le rapport de la CCETP et le rapport Fraser. La commissaire est également encouragée à veiller à ce que la GRC déploie des efforts en vue d'assurer le respect de la diversité et la parité des genres, y compris pour les postes de dirigeants.

Conclusions et recommandations des rapports

Rapport sur le harcèlement en milieu de travail à la GRC de la CCETP

La CCETP a procédé à un examen pour déterminer si la GRC avait en réalité mis en œuvre les 11 recommandations établies dans le rapport de 2013, qui portaient entre autres sur : l'indépendance des processus, la définition du harcèlement, les normes d'enquête, la formation et la prévention.

La CCETP a conclu que la GRC n'a pas adéquatement mis en œuvre les recommandations du rapport de 2013, et que le harcèlement et l'intimidation en milieu de travail constituent encore des problèmes importants. La CCETP a notamment noté des préoccupations quant à l'abus de pouvoir et un sentiment de vulnérabilité chez les employés.

En 2017, [la CCETP a formulé 10 recommandations supplémentaires](#) axées principalement sur :

- la professionnalisation, la gouvernance et le leadership;
- l'amélioration des processus, des définitions et de la formation liés au harcèlement.

Ces recommandations reprennent plusieurs recommandations formulées dans des rapports antérieurs, notamment celles qui

concernent la professionnalisation et/ou la civilisation d'aspects clés de la structure de gestion de la GRC en tant que point de départ du changement.

Examen de quatre cas de poursuites civiles contre la GRC pour des motifs de harcèlement au travail – Rapport au ministre de la Sécurité publique et de la Protection civiles

En novembre 2015, quatre femmes (Catherine Galliford, Susan Gastaldo, Alice Fox et Atoya Montague) ayant intenté des poursuites au civil pour des cas de harcèlement survenus pendant qu'elles étaient à l'emploi de la GRC ont écrit une lettre ouverte au premier ministre et à tous les sénateurs et députés libéraux pour leur demander d'empêcher la GRC de les renvoyer avant qu'une décision ne soit rendue dans le cadre de leurs poursuites civiles.

Le ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile s'est engagé à examiner ces cas et a nommé l'ex-vérificatrice générale Sheila Fraser à titre de conseillère spéciale, dont le mandat était d'examiner les cas de ces quatre femmes. L'objectif était de se pencher sur les politiques, les procédures et le cadre législatif liés au harcèlement mis en application à la GRC, afin de cibler les lacunes et de recommander des changements.

Le [rapport Fraser](#) a donné lieu à trois recommandations :

1. renforcer le cadre de gouvernance de la GRC et envisager la création d'un conseil civil qui supervisera les changements organisationnels requis;
2. mettre sur pied un processus d'enquête indépendant pour les cas de harcèlement;
3. procéder à un examen indépendant des Services de santé de la GRC et du processus de grief.

Aller de l'avant avec le changement

En 2018, la GRC se trouve à la croisée des chemins. Sous la gouverne de la nouvelle commissaire et avec l'appui total du gouvernement du Canada, c'est le moment idéal pour la réalisation par la GRC d'un programme exhaustif de transformation. Il est nécessaire de rétablir la confiance des Canadiens et des employés et des membres de la GRC après une décennie d'examen minutieux. La transformation s'impose également en raison de la nécessité d'attirer davantage de gens aux compétences et aux horizons diversifiés pour faire face à un environnement complexe de menaces transnationales, de tirer parti de ces compétences et horizons, et de profiter des avantages associés à une meilleure représentation des collectivités du Canada.

Changer la structure organisationnelle et la culture de la GRC ne peut se faire qu'au moyen d'une approche holistique à long terme, axée sur des facteurs clés sous-jacents.

Cela signifie prendre des mesures complémentaires pour s'assurer de disposer :

- de structures de gouvernance transparentes et responsables;
- de mécanismes de prévention et de résolution du harcèlement fiables;
- d'un perfectionnement du leadership de classe mondiale;

- d'un engagement pan organisationnel quant à la diversité et à l'inclusion.

I. Modernisation de la gouvernance de la GRC

La nécessité de transformer la gouvernance de la GRC est un thème récurrent dans de nombreux rapports. Tant le rapport de la CCETP que le rapport Fraser reprennent les demandes formulées par le groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC en 2007 ([le rapport Brown](#)) qui recommandait que le gouvernement modernise la structure de gouvernance de la GRC afin de renforcer la gestion et le contrôle de l'organisation.

Il a été déterminé que pour éliminer certains facteurs qui donnent lieu à l'abus de pouvoir, au harcèlement, à l'intimidation et à la discrimination fondée sur le genre au sein de la GRC, il est essentiel de revoir la structure hiérarchique et de reddition de comptes afin qu'elle fasse moins appel à la chaîne de commandement. Les rapports indiquent également que l'expertise externe et la plus grande diversité de points de vue qu'apporterait le Conseil de gestion constitueraient des avantages importants pour la gestion générale de la GRC.

Comme prochaines étapes, le gouvernement créera un Conseil consultatif de gestion qui formulera des conseils sur l'administration et la gestion de la GRC et, dans l'immédiat, éclairera et orientera le programme de transformation Le nouveau modèle de gouvernance de la GRC respectera l'indépendance de la commissaire pour la direction des opérations d'application de la loi,

Aller de l'avant avec le changement

et reconnaîtra le mandat complexe et unique de l'organisation, qui touche les administrations municipales, provinciales et territoriales. Conformément au paragraphe 5(1) de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* (Loi sur la GRC), le ministre peut ordonner à la commissaire de demander l'avis du Conseil et exiger que la commissaire présente un compte rendu, y compris sur des mesures prises en fonction de ces conseils.

La commissaire de la GRC procède également, de façon proactive, à un examen des structures internes de gouvernance. Cela consiste notamment à tenir compte de la civilisation de certains postes de direction, au besoin, pour s'assurer de disposer d'une expertise nécessaire quant à la gestion administrative de la GRC, et à procéder à un important examen des structures hiérarchiques.

Aller de l'avant avec ces changements à la structure de gouvernance de la GRC jettera les bases des mesures à long terme qui doivent être prises pour transformer l'organisation et soutenir un effectif diversifié, sain et efficace à la GRC.

II. Prévention et résolution du harcèlement

Il est essentiel d'établir à la GRC un processus de résolution des cas de harcèlement solide et crédible. C'est également un sujet qui a été traité de nombreuses fois lors d'examins, et l'organisation a adopté des recommandations successivement sur les politiques et les procédures liées aux enquêtes sur les plaintes de harcèlement.

Malgré un nombre important de changements apportés en 2014, la CCETP a conclu dans son rapport que plusieurs enjeux demeurent. Ces enjeux comprennent :

- une définition restreinte du harcèlement, qui entraîne le rejet de plaintes;
- des politiques trop complexes, qui ne sont pas toujours accessibles aux membres qui ne sont pas activement au travail;
- un processus décisionnel arbitraire où les commandants de la GRC doivent juger la crédibilité des plaignants, des défendeurs et des témoins;
- une formation insuffisante des commandants sur l'évaluation des plaintes et les critères juridiques appropriés à appliquer.

Dans le rapport Fraser, on mentionne également des préoccupations quant aux conflits d'intérêts potentiels découlant du fait que les enquêtes sont généralement menées par des agents de la même division que le plaignant, quant aux délais de traitement des allégations et quant à une perception de partialité.

Depuis la publication de ces rapports, la GRC a continué d'agir pour améliorer le régime existant dans l'esprit des recommandations formulées dans les rapports. Cependant, compte tenu de l'importance capitale de l'impartialité et de la crédibilité du processus, il est manifeste qu'à long terme, une structure qui confère au processus une plus grande indépendance pourrait davantage être de mise. Tant dans le rapport de la CCETP que dans le rapport Fraser, il est recommandé que la GRC crée une unité distincte composée d'enquêteurs civils experts, indépendants de la chaîne de commandement.

Aller de l'avant avec le changement

En décembre 2017, dans le cadre de la mise en œuvre de l'entente de règlement *Merlo et Davidson*, de nouveaux comités consultatifs sur l'égalité des genres et le harcèlement ont été mis sur pied à l'échelle nationale et divisionnaire pour prodiguer continuellement des conseils au commissaire et aux commandants divisionnaires sur des questions touchant l'égalité des sexes, l'orientation sexuelle, le harcèlement, l'équité et l'inclusion. Ces comités présenteront des rapports annuels, lesquels seront rendus publics en même temps que la réponse de la GRC. Le premier de ces [rapports annuels](#) a été publié en juin 2018.

En ce moment, la GRC est proactive et prend des mesures pour mettre en œuvre de façon précoce les modifications proposées au régime fédéral de prévention du harcèlement prévues dans le projet de loi C-65, *Loi modifiant le Code canadien du travail (harcèlement et violence)*, notamment :

- la création d'une liste d'enquêteurs spécialisés et d'une nouvelle politique qui permet aux parties de s'entendre sur un enquêteur interne ou externe;
- une nouvelle politique qui prévoit que les enquêtes sur les plaintes de harcèlement sexuel sont menées par des enquêteurs civils externes.

La mise en œuvre complète de ces mesures constitue une étape importante pour donner suite aux préoccupations soulevées dans les rapports.

Le gouvernement du Canada continuera d'évaluer l'efficacité du traitement des plaintes de harcèlement à la GRC et il est prêt à étudier l'externalisation intégrale afin de renforcer la procédure de règlement des plaintes de harcèlement à la GRC pour qu'il soit clair, efficace, impartial et sans conflit d'intérêts.

III. Perfectionnement du leadership et professionnalisation

Selon un bon nombre d'examens, il est nécessaire d'accroître le leadership et la professionnalisation, des éléments clés de la culture du changement.

Malgré les nombreux leaders exemplaires dans l'ensemble de la GRC, la CCETP a mentionné que l'organisme doit en faire plus pour favoriser une « culture du leadership » auprès de ses gestionnaires, superviseurs et cadres de direction. La CCETP recommande la mise en place de programmes de perfectionnement en leadership rigoureux et obligatoires ainsi que l'imposition de critères d'avancement professionnel qui tiennent compte des compétences en gestion et des compétences générales. Le rapport Fraser recommande que la GRC professionnalise des éléments de sa structure organisationnelle par le recrutement d'experts civils dans des rôles non opérationnels, en particulier aux échelons supérieurs des secteurs des ressources humaines et des relations de travail.

Dans le cadre du programme de modernisation de la GRC, la commissaire a promis de remanier le continuum de perfectionnement du leadership. Pour y arriver, il faudra travailler avec des experts externes pour élaborer et mettre en œuvre une formation efficace et inclusive sur le leadership et des programmes de perfectionnement tout au long du cycle de la carrière, selon des pratiques exemplaires.

La GRC met également de l'avant des initiatives précises pour veiller à ce que les critères d'avancement mettent suffisamment l'accent sur la gestion inclusive des personnes. La GRC a fait appel au Centre

Aller de l'avant avec le changement

de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique qui mènera une vérification de l'équité du Programme des aspirants officiers pour s'assurer que le processus ne désavantage pas involontairement certains groupes d'aspirants et pour cerner tout désalignement entre les exigences du poste et les compétences évaluées.

Le programme de transformation de la GRC met l'accent sur le recrutement de l'effectif compétent et diversifié de la GRC de demain. Le paysage moderne de l'application de la loi a beaucoup changé, notamment en ce qui a trait aux capacités requises pour lutter contre la cybercriminalité et d'autres menaces modernes. Pour relever ces défis, il faut des compétences qui diffèrent de celles des rôles « traditionnels » de maintien de l'ordre.

La GRC continuera d'examiner les habiletés et les compétences nécessaires pour exécuter le mandat actuel et futur en expansion de la GRC. Afin de professionnaliser les éléments clés de l'effectif de la GRC, y compris le recrutement d'experts civils hautement qualifiés pour des rôles non opérationnels, il faudra attirer de nouveaux bassins d'aspirants. La GRC profitera de cette occasion essentielle d'accroître la diversité au sein de l'organisme et accordera la priorité aux stratégies novatrices et inclusives de recrutement et de maintien en poste.

IV. Augmentation de la diversité et de l'inclusion

Même s'il n'en est pas explicitement question dans les recommandations de la CCETP et du rapport Fraser, il ne fait aucun doute que le taux de diversité au sein d'un organisme exerce une influence sur sa culture et sur l'expérience des employés.

Une intervention globale à l'égard du harcèlement, de l'intimidation et de la discrimination exige une augmentation de la diversité et de la parité entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de la GRC. De plus, des initiatives de changement dans la foulée du règlement

Merlo- Davidson portent sur certaines mesures visant à augmenter le nombre de femmes à tous les niveaux de l'organisme.

En 2017, la GRC a mis en place des ressources internes permanentes qui offrent un soutien centralisé pour faire progresser les initiatives d'égalité des sexes, de diversité et d'inclusion. Elle a notamment créé un nouveau poste au sein de l'État-major supérieur de la GRC pour assurer une visibilité et une influence à l'échelon le plus élevé. Des efforts sont également déployés pour mettre en œuvre pleinement l'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS+) à titre de pratique durable dans l'ensemble de l'organisme de sorte que l'élaboration et l'exécution de politiques, de programmes et d'initiatives horizontales tiennent compte des conséquences liées au sexe, à l'inclusion et à la diversité. Cette capacité accrue jouera un rôle clé au moment d'élaborer et de mettre en œuvre le programme de modernisation de la GRC, assurant une approche inclusive fondée sur des données probantes.

De plus, la GRC élaborera un cadre clair pour surveiller, évaluer et communiquer les progrès réalisés à l'égard de la culture du changement et de la modernisation en vue d'échanger de façon continue avec les employés et les membres de la GRC, et les Canadiens.

L'avenir

La mise sur pied d'un Conseil consultatif de gestion est une composante essentielle pour réaliser le programme de transformation de la GRC.

À court terme, le gouvernement continuera d'examiner de près les moyens les plus efficaces pour traiter les plaintes de harcèlement à la GRC, sachant que le régime de traitement se situe à la fin du problème. Il est essentiel de miser sur la prévention, y compris un soutien accru à la santé mentale et au bien-être des employés et des membres de la GRC, et d'être proactif pour assurer une plus grande parité entre les femmes et les hommes et une plus grande diversité dans l'ensemble de l'organisme. Il s'agit également d'éléments clés des efforts de modernisation de la GRC.

La commissaire a signalé son intention de présenter un programme de modernisation de la GRC intitulé Vision 150 pour jeter les bases des prochaines étapes d'un changement culturel et organisationnel au sein de la GRC à l'approche de son 150^e anniversaire. Sa démarche s'intitule « La priorité aux gens » et vise à éliminer le harcèlement et l'intimidation, à former des leaders inclusifs et à accorder la priorité au bien-être des employés.

La GRC n'est pas seule à faire face à ces enjeux critiques. Partout au pays et dans le monde, l'évolution des normes sociales et un milieu criminel complexe remettent en question le rôle « traditionnel » du maintien de l'ordre. Plus que jamais, les services de police doivent créer un milieu accueillant pour attirer et maintenir en poste des professionnels qualifiés et intervenir auprès d'une population diversifiée et de victimes vulnérables d'une façon adaptée à la culture et

qui tient compte des traumatismes.

Si la GRC est un organisme sain et digne de confiance, nous assurerons l'excellence de la prestation des services aux diverses collectivités canadiennes et continuerons d'exercer un leadership auprès de nos partenaires au pays.

Annexe A

Recommandations et réponses

Rapport de la CCETP sur le harcèlement en milieu de travail à la GRC

Recommandation 1

Que le ministre ordonne à la GRC de professionnaliser certains éléments de sa structure organisationnelle en recrutant des spécialistes civils qui assumeront des rôles non liés aux opérations, y compris aux échelons supérieurs des secteurs des ressources humaines et des relations de travail.

Réponse

La modernisation de l'effectif de la GRC nécessitera diverses compétences pour répondre aux demandes qu'impose un milieu d'application de la loi complexe et moderne. Pour atteindre ce but, la GRC étudiera de nouvelles façons de recruter et maintenir en poste un effectif possédant l'expérience et les connaissances nécessaires pour répondre à ces demandes. Ces efforts soutenus comprendront un examen des habiletés et des compétences nécessaires pour que l'organisme puisse s'acquitter efficacement de son mandat aujourd'hui et demain, lequel pourrait comporter la professionnalisation d'éléments clés de la GRC.

La GRC étudie des façons de mettre à profit une expertise civile dans des rôles non liés aux opérations des fonctions policières, et examine les structures internes de gestion et de hiérarchisation pour assurer l'efficacité des opérations. Il pourrait s'agir de la modification ou de la civilisation des rôles occupés par des membres réguliers, y compris aux échelons supérieurs des secteurs des ressources humaines et des relations de travail.

La GRC continuera de travailler pour faire en sorte que la Gendarmerie soit un organisme inclusif qui se caractérise par un

respect pour la diversité et la participation de tous les employés. Pour y arriver, la GRC examinera les aptitudes et les compétences nécessaires dans un milieu policier moderne, alignera mieux les compétences et l'expérience des employés et recrutera de façon proactive un effectif mieux représentatif de la population à qui elle assure des services à tous les échelons.

Recommandation 2

Que la GRC favorise l'établissement d'une culture du leadership en imposant des critères d'avancement professionnel qui tiennent compte des compétences en gestion, ainsi qu'en mettant en place des programmes de perfectionnement en leadership rigoureux et obligatoires, y compris des cours de niveau universitaire appropriés, à l'intention de tous les superviseurs, gestionnaires et cadres de direction en poste et récemment nommés.

Réponse

Pour obtenir une réforme efficace de la culture organisationnelle, il faut un leadership solide appuyé par un programme moderne de perfectionnement en leadership qui favorise une culture du leadership de même que des critères inclusifs d'avancement.

La GRC collaborera avec des experts externes pour examiner globalement ses programmes de perfectionnement en leadership, y compris les pratiques exemplaires organisationnelles, et s'assurer que les programmes sont efficaces et inclusifs et soutiennent les employés à toutes les étapes de leur carrière.

Dans le cas des membres réguliers, la formation sur le leadership se donne actuellement dans une série de programmes qui comprend le Programme de perfectionnement des superviseurs (PPS), le Programme de perfectionnement des gestionnaires (PPG) et le Programme de perfectionnement des cadres et des officiers (PPCO).

À compter du 1^{er} avril 2019, le PPS sera obligatoire pour les membres promus au grade de caporal ou de sergent, tandis que le PPG est obligatoire pour les membres réguliers promus au grade de sergent depuis le 1^{er} avril 2018. Les sergents doivent suivre le PPG avant de demander une promotion au grade de sergent d'état-major.

Le PPCO comprend maintenant un module sur un leadership inclusif et l'application de l'ACS+ pour examiner les partis pris et promouvoir la diversité et l'inclusion dans les politiques et les pratiques en milieu de travail. Tous les officiers brevetés doivent suivre le PPCO.

Le PPG comporte un module intitulé « Être un leader inclusif et appuyer un milieu de travail inclusif » qui insiste sur la sensibilisation aux partis pris et les pratiques d'un leadership inclusif, et comprend des évaluations tous azimuts qui donnent une rétroaction exhaustive en appui au perfectionnement.

Un nouveau programme des Fondements du leadership (FDL) en ligne est en voie d'élaboration. Le projet pilote devrait être lancé au printemps 2019. Le programme vise à faciliter l'identification tôt des leaders et à faire en sorte que les compétences sont acquises avant la première promotion de la personne.

Plusieurs cours préalables ont été ajoutés pour les aspirants à une promotion de sorte que ces derniers aient les compétences qui favorisent un milieu de travail inclusif. Depuis 2017, les candidats au Programme des aspirants officiers doivent également faire la preuve qu'ils ont suivi la formation en ligne *Introduction à l'ACS+* de Condition féminine Canada. La formation « Le respect en milieu de travail » sera aussi un cours préalable pour obtenir une promotion en 2018-2019.

La GRC met également de l'avant des initiatives précises pour veiller à ce que les critères d'avancement mettent suffisamment l'accent sur la gestion inclusive des personnes. La GRC a fait appel au Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction

Recommandation 3

Que le ministre de la Sécurité publique prenne des mesures immédiates pour amorcer un changement culturel au sein de la GRC en modernisant sa structure de gouvernance de manière à y ajouter des fonctions de gouvernance ou de surveillance civile et à améliorer la reddition de comptes.

publique qui mènera une vérification de l'équité du Programme des aspirants officiers pour s'assurer que le processus ne désavantage pas involontairement certains groupes d'aspirants et pour cerner tout désalignement entre les exigences du poste et les compétences évaluées.

Réponse

La lettre de mandat de la commissaire de la GRC demande la transformation de la culture et des pratiques de gestion à la GRC, y compris trouver des façons d'améliorer les structures et les pratiques de gouvernance interne et externe de l'organisation.

Pour respecter ces engagements, le gouvernement mettra sur pied un Conseil consultatif de gestion qui donnera son avis à la commissaire sur la gestion et l'administration de GRC, y compris la modernisation et la transformation. Conformément au paragraphe 5(1) de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* (Loi sur la GRC), le ministre peut ordonner à la commissaire de solliciter l'avis du Conseil de gestion et de lui rendre des comptes, y compris sur les mesures prises en fonction de l'avis en question.

À l'interne, la GRC examinera les structures de gestion et de reddition de comptes et trouvera des possibilités pour attribuer des rôles clés à des experts civils.

Recommandation 4

Que la GRC adopte une définition simplifiée du harcèlement dans le cadre de ses politiques, conformément à l'approche appliquée par le Tribunal canadien des droits de la personne et d'autres instances au Canada, de manière à faciliter les enquêtes et le règlement des plaintes de harcèlement valides.

Réponse

La GRC se sert de la définition du harcèlement du Secrétariat du Conseil du Trésor et continuera de collaborer avec le Secrétariat afin d'appliquer une définition uniforme et cohérente dans les politiques en matière de harcèlement. La définition correspond à l'approche appliquée par le Tribunal canadien des droits de la personne et d'autres instances au Canada.

La GRC est proactive et prend des mesures pour mettre en œuvre de façon précoce les modifications proposées au régime fédéral de prévention du harcèlement prévues dans le projet de loi C-65, *Loi modifiant le Code canadien du travail (harcèlement et violence)*, notamment :

- la création d'une liste d'enquêteurs spécialisés et d'une nouvelle politique qui permet aux parties de s'entendre sur un enquêteur interne ou externe;
- une nouvelle politique qui prévoit que les enquêtes sur les plaintes de harcèlement sexuel sont menées par des enquêteurs civils externes.

En janvier 2017, la GRC a retenu une définition claire et simplifiée de l'inconduite sexuelle et a mis en place des procédures accélérées pour régler de telles allégations. Au début de 2017, une campagne de quatre semaines sur la sensibilisation à l'inconduite sexuelle a été lancée pour informer les employés de la définition d'une inconduite sexuelle, de la façon de la prévenir, la détecter et la régler en milieu de travail.

Recommandation 5

Que la GRC élabore des documents de politique sur le harcèlement simplifiés et rédigés en langage clair, et qu'elle mette ces documents à disposition sur son site Web externe.

Recommandation 6

Que la GRC commence à offrir périodiquement des séances d'information en personne sur le harcèlement animées par des spécialistes formés et compétents. Une formation spécialisée continue devrait également être obligatoire pour tous les superviseurs, gestionnaires et cadres de direction en poste et récemment nommés.

Réponse

Les politiques et les procédures de la GRC en matière de harcèlement ont été mises à jour au printemps 2018.

Le formulaire de plainte de harcèlement, disponible sur le site Web public de la GRC, comporte une définition en langage clair des éléments du harcèlement, un renvoi aux politiques internes détaillées et des hyperliens à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Réponse

Le Programme de perfectionnement des superviseurs, le Programme de perfectionnement des gestionnaires et le Programme de perfectionnement des cadres et des officiers de la GRC comprennent tous des documents de formation qui permettent d'identifier et de régler le harcèlement en milieu de travail. La GRC offre également un cours sur le harcèlement d'une semaine en personne aux enquêteurs divisionnaires.

La GRC élabore actuellement un programme des Fondements du leadership (FDL), qui abordera les politiques et les procédures en matière de harcèlement, de même que l'inconduite sexuelle.

La GRC continuera de tenir chaque année un symposium national à l'intention des représentants divisionnaires qui travaillent dans le secteur de la Responsabilité professionnelle pour discuter des tendances, des pratiques exemplaires et des nouveaux enjeux. Ces discussions permettront d'orienter les mises à jour des cours de formation sur le harcèlement à l'intention des enquêteurs, auxquels s'ajoutera un contenu adapté aux enquêteurs civils.

Une formation additionnelle sera également offerte aux enquêteurs actuels pour leur permettre de formuler des constatations en ce qui a trait aux questions de crédibilité et des recommandations.

L'État-major supérieur et l'Équipe de gestion supérieure continueront de recevoir les dernières tendances en matière de plaintes de harcèlement observées dans l'ensemble de l'organisme lors des réunions.

Recommandation 7

Que la GRC révise ses politiques et procédures relatives au harcèlement de manière à allouer aux commandants divisionnaires le pouvoir discrétionnaire de soumettre les plaintes à un examen préliminaire visant à déterminer si elles constituent des cas *prima facie* de harcèlement en appliquant une définition simplifiée et suffisamment large du harcèlement.

Réponse

Le secteur de la Responsabilité professionnelle de la GRC a mis à jour les procédures en matière de harcèlement pour autoriser les commandants divisionnaires à soumettre les plaintes de harcèlement à un examen préliminaire.

Avant le dépôt du rapport de la CCETP, les commandants divisionnaires étaient tenus d'ordonner une enquête sur chaque plainte. Dorénavant, les commandants divisionnaires ont le pouvoir discrétionnaire d'ordonner ou non la tenue d'une enquête après avoir procédé à un examen préliminaire de la plainte de harcèlement afin de déterminer si elle constitue un cas *prima facie* de harcèlement.

Recommandation 8

Que la GRC se dote d'enquêteurs administratifs (qui ne sont pas des membres en uniforme) qualifiés, compétents, spécialisés et indépendants de la chaîne de commandement qui seront chargés de mener les enquêtes sur les plaintes de harcèlement.

Recommandation 9

Que la GRC modifie ses politiques et procédures relatives au harcèlement de manière à exiger de l'enquêteur qu'il tire des constats quant aux questions de crédibilité et au respect ou à la violation des politiques sur le harcèlement, et qu'il en rende compte au décideur; ainsi qu'à exiger du décideur qu'il détermine s'il convient ou non d'accepter les constats de l'enquêteur et qu'il décide si des mesures correctives ou disciplinaires s'imposent.

Réponse

Le gouvernement examine actuellement des options législatives et non législatives qui assureront la mise en place d'un processus de traitement des plaintes de harcèlement efficace, impartial et rapide. Il examinera notamment la possibilité de se doter d'enquêteurs civils spécialisés en harcèlement et d'externaliser une partie ou l'ensemble du processus de règlement des plaintes de harcèlement et de l'organe responsable.

À l'heure actuelle, la GRC a pris les devants et met en œuvre quelques-unes des modifications proposées dans le projet de loi C 65, notamment établir une liste d'enquêteurs en harcèlement et permettre aux parties de choisir un enquêteur interne ou externe. En outre, un enquêteur civil externe se chargera des enquêtes sur toutes les plaintes de harcèlement sexuel.

Réponse

La GRC modifie ses processus de traitement des plaintes de harcèlement en ce qui a trait aux responsabilités imputées aux enquêteurs. Ces derniers peuvent maintenant tirer des constats quant aux questions de crédibilité et inscrire des recommandations dans leur rapport d'enquête.

Recommandation 10

Que la GRC veille à ce que les commandants divisionnaires suivent une formation continue donnée en classe et portant sur la prise de décisions, plus particulièrement en ce qui a trait à l'évaluation des plaintes de harcèlement au travail, y compris les critères juridiques appropriés à appliquer et les stéréotypes relatifs au comportement des victimes de harcèlement.

Réponse

Le secteur de la Responsabilité professionnelle de la GRC a tenu des ateliers en novembre 2018 dans le but de mettre à jour les pratiques exemplaires et d'aider les décideurs en ce qui a trait aux critères juridiques à appliquer, aux stéréotypes liés aux victimes et aux décisions qu'ils ont à prendre en général. Les résultats de ces ateliers seront présentés à l'État-major supérieur de la GRC et à l'Équipe de gestion supérieure, puis communiqués à toutes les divisions.

La GRC continuera de tenir un symposium national annuel à l'intention des représentants en responsabilité professionnelle des divisions afin qu'ils puissent discuter des tendances, des pratiques exemplaires et des nouveaux enjeux relatifs aux enquêtes en matière de harcèlement.

Examen de quatre cas de poursuites civiles contre la GRC pour des motifs de harcèlement au travail — Rapport Fraser

Recommandation 1

Que le gouvernement envisage la création d'un conseil civil de gestion (comme le recommandait le Groupe de travail [de 2007] sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC).

Réponse

Le gouvernement créera un Conseil consultatif de gestion qui fournira des conseils au commissaire sur la gestion et l'administration de la GRC, y compris sur la modernisation et la transformation.

Recommandation 2

Que la GRC crée une unité distincte (ne relevant pas de la chaîne de commandement) responsable du traitement des allégations de harcèlement et de conflit en milieu de travail avec l'expertise requise. Cette unité relèverait du conseil de gestion.

Réponse

Le gouvernement examine actuellement des options législatives et non législatives qui assureront la mise en place d'un processus de traitement des plaintes de harcèlement efficace, impartial et rapide. Il examinera notamment la possibilité de se doter d'enquêteurs civils spécialisés en harcèlement et d'externaliser une partie ou l'ensemble du processus de résolution des plaintes de harcèlement et de l'organe responsable.

La GRC a pris les devants et met en œuvre quelques-unes des modifications proposées dans le projet de loi C 65, notamment établir une liste d'enquêteurs en harcèlement dans chaque division pour permettre aux personnes visées et aux plaignants de choisir leur enquêteur et pour réduire la durée des enquêtes.

Recommandation 3

Que des examens externes indépendants soient réalisés au sujet des Services de santé de la GRC et du système de règlement des griefs à la lumière des préoccupations soulevées.

Réponse

La GRC étudiera des options en vue de procéder à un examen de ses Services de santé par un tiers indépendant en 2019-2020.

Selon le cadre législatif actuel, si un syndicat est autorisé à représenter les membres réguliers et les réservistes, un nouveau processus de grief sera mis en place pour les membres de l'unité de négociation afin de traiter les questions d'application et d'interprétation des modalités d'une convention collective établie en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral*.

De plus, les membres réguliers continueront d'avoir accès aux processus de règlement des griefs et d'appel pour les griefs individuels en vertu de la *Loi sur la GRC*, comme ceux concernant :

1. l'application et l'interprétation des dispositions d'une convention collective, qui sera assujettie au processus de traitement des griefs prévu dans la *Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral*;
2. et d'autres types de griefs et d'appels, comme ceux relatifs à la conduite (p. ex., discipline), au renvoi par mesure administrative, aux conditions d'emploi non liées à une convention collective, prévus dans la *Loi sur la GRC*, qui a été modifiée la dernière fois en novembre 2014.

La GRC entreprend une étude approfondie, qui prendra fin au début de 2019, pour confirmer si cette méthode est la plus adaptée et la plus efficace pour régler les griefs.

