



Examen de la gestion par la GRC des initiatives majeures

Octobre 2023

Rapport provisoire au Comité ministériel de vérification



Also available in English under the title: Review of RCMP Management of Major Initiatives

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

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :
Vérification interne, évaluation et examen
Gendarmerie royale du Canada
73, promenade Leikin
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R2

www.grc.ca

© (2024) SA MAJESTÉ LE ROI DU CHEF DU CANADA représenté par la Gendarmerie royale du Canada.

Numéro de catalogue : PS64-227/2024F-PDF
ISBN : 978-0-660-71530-8

Table des matières

<i>Sommaire</i>	4
<i>Réponse de la direction</i>	6
<i>1. Contexte</i>	7
1.1 CONTEXTE DE L'EXAMEN	7
1.2 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'EXAMEN	8
1.3 MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE	8
1.4 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ	9
<i>2. Contexte organisationnel</i>	10
2.1 LA TRANSFORMATION À LA GRC	10
2.2 LA GOUVERNANCE À LA GRC	11
<i>3. Observations</i>	13
3.1 GOUVERNANCE	13
3.2 PLANIFICATION STRATÉGIQUE	17
3.3 GESTION DES INITIATIVES	23
<i>4. Études de cas</i>	28
<i>5. Recommandations</i>	31
<i>Annexe A – Objectifs et critères de l'examen</i>	33
<i>Annexe B – Rôle et responsabilités des principaux comités nationaux</i>	34
<i>Annexe C – Causes profondes potentielles</i>	36
<i>Annexe D – Plan d'action de la gestion</i>	39



Acronymes et abréviations

ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
BAIM	Bureau de l'action, de l'innovation et de la modernisation
CNC3	Centre national de coordination en cybercriminalité
CCG	Conseil consultatif de gestion
CGC	Comité de gestion des contrats
CNOI	Conseil national des opérations intégrées
CSEPI	Comité de surveillance et d'établissement des priorités en matière d'investissement
CT	Conseil du Trésor
EDI	Équité, diversité et inclusion
EGS	Équipe de gestion supérieure
EMS	État-major supérieur
FCAR	Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation
GCVBM	Gestion du cycle de vie des biens et du matériel
GI-TI	Gestion de l'information et technologie de l'information
GRC	Gendarmerie royale du Canada
PSRE	Politiques stratégiques et Relations extérieures
RH	Ressources humaines
SNC	Services nationaux de communication
SPCA	Services de police contractuels et autochtones
SPS	Services de police spécialisés



Sommaire

CONTEXTE

En 2018, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) a lancé Vision 150 – un nouveau cadre de référence pour la modernisation de l'organisation qui repose sur quatre piliers qui orienteront tous les efforts de modernisation de la GRC. Depuis, la GRC a entrepris plusieurs initiatives afin de transformer et de moderniser l'organisation. Dans cette optique, la GRC a lancé en 2021 son plan stratégique qui comporte un ensemble de priorités qui visaient à guider l'organisation jusqu'à son 150^e anniversaire en 2023 et au-delà.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT?

La GRC subit actuellement une transformation importante qui touche sa culture, ses membres et employés, sa gouvernance ainsi que les services de police qu'elle offre¹. Par conséquent, le profil de risque de l'organisation en 2021 faisait ressortir que l'un des principaux risques pour la GRC était la **résistance à la transformation**, soit le risque que la GRC rencontre de la résistance et des obstacles dans la réalisation des efforts de transformation. En conséquence, la GRC doit s'assurer que tous ses employés sont intégrés dans le projet de transformation et que les cadres font preuve d'un leadership solide. Il est important que la GRC adopte des pratiques de gouvernance et de gestion saines, y compris la gestion du changement et de la culture, pour s'assurer que les initiatives majeures sont en bonne voie d'atteindre leurs objectifs et qu'il est possible de communiquer efficacement les progrès réalisés à l'intérieur et à l'extérieur de la GRC. Pour instaurer une gouvernance saine, la GRC doit combler les lacunes fondamentales en matière de ressources et de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) qui nuisent à l'organisation depuis longtemps.

OBJECTIF ET PORTÉE DE L'EXAMEN

L'objectif de l'examen consistait à déterminer si la GRC avait adopté des pratiques de gestion et de supervision suffisantes pour appuyer la mise en œuvre des initiatives majeures.

Pour ce qui est de la portée de l'examen, celui-ci consistait à se pencher sur des initiatives de transformation et de modernisation majeures, y compris celles qui s'inscrivent dans Vision 150. Il consistait également à évaluer les pratiques établies en date du 30 septembre 2022 à l'appui de certaines initiatives majeures sélectionnées.

¹ Comme en font foi le document Vision 150 et au-delà : Plan stratégique de la GRC et l'outil de suivi de Vision 150.



CONSTATATIONS DE L'ÉQUIPE D'EXAMEN

La direction doit se pencher sur les aspects suivants de la gestion et de la supervision des initiatives majeures. Les observations et les recommandations sont présentées de façon plus approfondie dans le rapport qui suit le présent sommaire.

Observation 1 : Dans la structure de gouvernance organisationnelle actuelle, un cadre de gouvernance balise les initiatives majeures jusqu'à un certain point. Toutefois, il y aurait moyen de clarifier les obligations redditionnelles, les responsabilités et les rôles associés à la gouvernance des initiatives majeures dans le but d'amener les cadres supérieurs à porter attention aux initiatives de la plus haute importance et à en surveiller l'état d'avancement.

Observation 2 : Bien que différentes initiatives majeures s'inscrivent dans le plan stratégique de la GRC, il y aurait moyen d'améliorer l'intégration des initiatives majeures au processus de planification stratégique. La mise en évidence claire des initiatives hautement prioritaires, leur intégration dans les plans stratégiques de l'organisation et de ses secteurs d'activité ainsi que le suivi des résultats pourraient améliorer la capacité de l'organisation à faire un contrôle des initiatives hautement prioritaires et à y affecter des ressources, ce qui accroîtrait la capacité de l'organisation à obtenir les résultats escomptés et à faire avancer les priorités.

Observation 3 : Le soutien en matière de gestion du changement et de projets pour les initiatives majeures est limité. Bien que le recours à des ressources externes (société d'experts-conseils) ait contribué à combler cette lacune, cette façon de faire pourrait limiter la capacité de l'organisation à renforcer ses capacités internes et à faire progresser les initiatives majeures lorsque le soutien externe ne sera plus offert.

OPINION GÉNÉRALE DE L'ÉQUIPE D'EXAMEN

À l'échelle de l'organisation, la GRC a adopté des éléments de pratiques de gestion et de supervision pour les initiatives majeures. Les études de cas ont montré qu'en dépit des difficultés auxquelles l'organisation est confrontée, les secteurs d'activité font progresser les initiatives majeures et adoptent des pratiques exemplaires. Toutefois, le fait de combler les lacunes et de résoudre les questions fondamentales qui empêchent l'organisation de gérer ces initiatives augmenterait la probabilité que toutes les initiatives majeures produisent les résultats attendus dans les délais prévus.

PROCHAINES ÉTAPES

La réponse de la direction au présent rapport et le plan d'action de la gestion témoignent de la détermination des cadres supérieurs à donner suite aux conclusions et recommandations découlant de l'examen. L'équipe de la Vérification interne de la GRC surveillera la mise en œuvre du plan d'action de la gestion et réalisera une vérification complémentaire au besoin.



Réponse de la direction

Le dirigeant principal des Politiques stratégiques et des Relations extérieures et la sous-ministre adjointe principale, Réforme, Reddition de comptes et Culture sont d'accord en principe avec les constatations et recommandations découlant de l'examen de la gestion par la GRC des initiatives majeures, un examen qui a permis de relever des moyens de renforcer le cadre de gouvernance et de clarifier les rôles et responsabilités des différentes parties. Au besoin, l'équipe des Politiques stratégiques et des Relations extérieures collaborera avec des parties concernées à l'interne en vue de la mise en œuvre des moyens présentés dans le rapport.

Rouben Khatchadourian

Dirigeant principal des Politiques stratégiques et des Relations extérieures

Alison Whelan

Sous-ministre adjointe principale, Réforme, Reddition de comptes et Culture



1. Contexte

1.1 CONTEXTE DE L'EXAMEN

La commissaire a approuvé l'examen de la gestion par la GRC des initiatives majeures dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de la GRC de 2021 à 2026.

En mai 2022, l'équipe de Vérification interne, évaluation et examen de la GRC s'est engagée à soutenir, à titre consultatif, le Bureau de l'action, de l'innovation et de la modernisation (BAIM) dans l'élaboration d'un outil pour améliorer le suivi et le contrôle de certaines initiatives de modernisation. À la suite de cet engagement consultatif, divers risques liés au contrôle des initiatives de modernisation et à la reddition de comptes connexe sont ressortis, notamment :

- des retards ou des difficultés dans la réalisation de certaines initiatives de modernisation;
- des obstacles entravant la supervision attribuables au caractère décentralisé des secteurs d'activité;
- la difficulté d'obtenir de l'information clé sur l'état d'avancement des initiatives et les risques associés aux initiatives;
- une surveillance organisationnelle limitée de la mise en œuvre des initiatives de modernisation, y compris celles qui découlent du contrat de modernisation conclu avec une société externe d'experts-conseils.

Définition du terme « initiative majeure » utilisée dans le cadre de l'examen

En l'absence d'une définition universellement acceptée du terme « initiative majeure », l'équipe d'examen a utilisé la définition suivante dans le cadre de l'examen :

Initiative stratégique ou fondamentale à l'échelle nationale qui concerne l'ensemble de l'organisation et qui correspond aux priorités stratégiques et aux résultats attendus de Vision 150. L'initiative n'a pas à être limitée dans le temps (être assortie d'une date de début et de fin) ou à être financée « officiellement » dans le cadre du budget.

Assistance offerte à l'appui des initiatives majeures

Aux fins de l'examen, l'équipe de l'examen a cherché une définition ou des paramètres décrivant ce qui constitue une initiative majeure. Toutefois, elle a déterminé qu'il n'existe **aucune définition universellement acceptée du terme « initiative majeure »**². Plus précisément, les directives et définitions liées aux initiatives majeures ainsi qu'à la transformation et la modernisation au gouvernement du Canada sont limitées. L'orientation la plus directe à l'appui des initiatives majeures se trouve dans la Politique sur la planification et la gestion des investissements du Conseil du Trésor et la Directive sur la gestion de projets et programmes qui s'y rapporte.

² Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, *Guide pratique sur l'audit de la surveillance*, 2013, [Introduction – Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation](#).



Selon les définitions contenues dans cette politique, un projet est « une activité ou série d'activités qui a un début et une fin. Un projet doit produire des extrants déterminés et des résultats précis, selon un calendrier et un plan de ressources clairement définis. Un projet est réalisé selon des paramètres précis en matière de délais, de coût et de rendement ». En outre, la Politique sur les résultats énonce les obligations des ministères fédéraux en matière de gestion du rendement et de rapports destinés au public.

1.2 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'EXAMEN

L'objectif de l'examen consistait à déterminer si la GRC avait adopté des pratiques de gestion et de supervision suffisantes pour appuyer la mise en œuvre des initiatives majeures.

Pour ce qui est de la portée de l'examen, celui-ci consistait à se pencher sur les pratiques de gestion et de supervision en place pour les initiatives de transformation et de modernisation majeures, y compris celles qui s'inscrivent dans Vision 150. La période visée s'étendait jusqu'au 30 septembre 2022 pour certaines initiatives majeures sélectionnées.

1.3 MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

L'examen s'est déroulé de mars à décembre 2022. L'équipe d'examen a eu recours à diverses techniques, notamment des entrevues, des examens de la documentation et des analyses de données.

Plus précisément, l'équipe :

- a mené des entrevues auprès de cadres supérieurs et de personnel clé de Politiques stratégiques et Relations extérieures (PSRE), de Gestion générale et Contrôle, des Ressources humaines (RH), des Services de police contractuels et autochtones (SPCA), de la Police fédérale et des Services de police spécialisés (SPS), y compris le dirigeant principal de l'Information par intérim, afin de comprendre les structures de gouvernance en place à l'appui des initiatives majeures;
- a pris connaissance de la documentation et des preuves à l'appui afin de valider l'information fournie pendant les entrevues;
- a tenu deux séances de consultation auprès respectivement du groupe de travail pour un changement organisationnel global³ et du groupe de travail des responsables des autorisations de tâches de la GRC⁴ afin de connaître les risques et défis associés aux initiatives majeures du point de vue de l'ensemble de l'organisation;

³ Les membres du groupe de travail pour un changement organisationnel global discutent des initiatives de modernisation et de changement de culture et harmonisent les activités en cours. Le groupe de travail est dirigé par le BAIM.

⁴ Le groupe de travail des responsables des autorisations de tâches de la GRC réunit les responsables d'initiatives qui se servent du contrat de modernisation pour échanger de l'information, assurer l'harmonisation des autorisations de tâches et discuter des pratiques exemplaires et des leçons apprises. Le groupe de travail est dirigé par le BAIM.



- a réalisé une analyse comparative en collaboration avec trois ministères du gouvernement fédéral⁵ en vue de connaître les structures en place pour la gouvernance et la supervision des initiatives majeures de transformation et d’obtenir de l’information au sujet des processus semblables et des difficultés auxquelles ils peuvent être confrontés quant à la gestion et à la supervision d’initiatives majeures;
- a sélectionné un échantillon de quatre initiatives majeures afin de mieux comprendre les processus en place pour soutenir la réalisation des initiatives majeures :
 1. **Stratégie en matière de ressources humaines** – pour moderniser la gestion des ressources humaines;
 2. **Stratégie sur la police numérique** – pour s’assurer que la GRC dispose de la technologie appropriée pour faire face aux répercussions de l’ère numérique sur le travail policier;
 3. **Centre national de coordination en cybercriminalité (CNC3)** – pour réduire la menace, l’incidence et le nombre de victimes de la cybercriminalité au Canada;
 4. **Modernisation du matériel d’intervention pour la sécurité du public et des policiers / gestion du cycle de vie des biens et du matériel (GCVBM)** – pour s’assurer que l’équipement de sécurité et d’intervention optimise la capacité des membres de gérer de manière sûre et efficace les situations auxquelles ils sont confrontés.

L’équipe d’examen n’a pas réalisé une évaluation approfondie des quatre initiatives choisies. L’étude de cas a plutôt aidé à cerner des pratiques exemplaires, des possibilités et des défis dans la gouvernance organisationnelle actuelle des initiatives majeures.

1.4 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

La mission d’examen est conforme aux normes applicables du Cadre international de référence des pratiques professionnelles de l’Institut des auditeurs internes et de la Directive sur la vérification interne du Conseil du Trésor, comme en font foi les résultats du programme d’assurance et d’amélioration de la qualité.



⁵ L’exercice d’évaluation comparative entre les ministères fédéraux exigeait de conserver l’anonymat des résultats de l’analyse. Par conséquent, les résultats de l’analyse ont été regroupés avant d’être présentés tout au long du rapport.



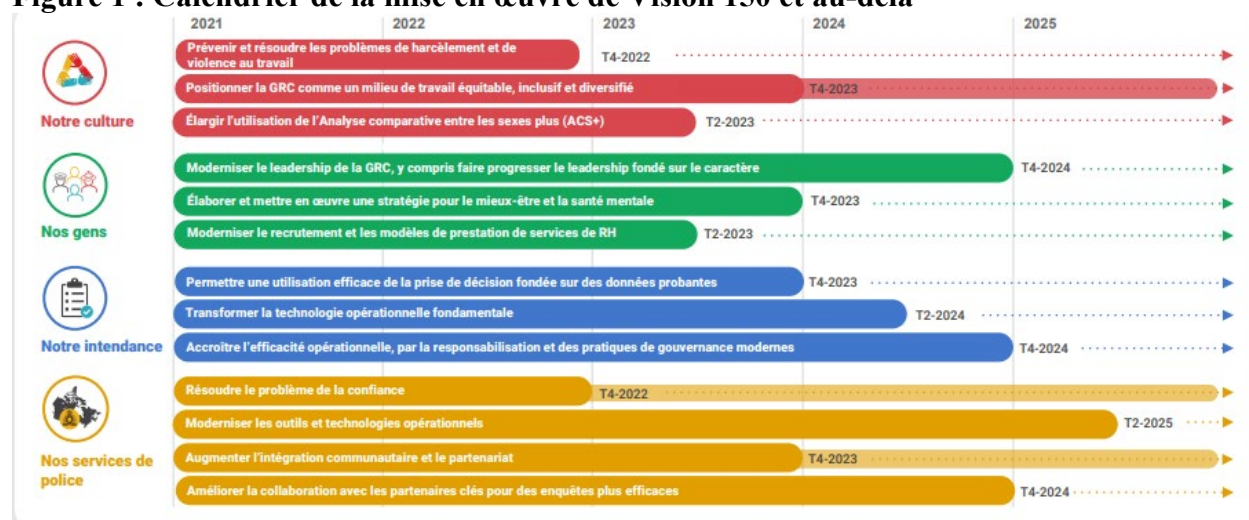
2. Contexte organisationnel

2.1 LA TRANSFORMATION À LA GRC

En 2018, la GRC a lancé Vision 150 – un nouveau cadre de référence pour la modernisation de l'organisation. Vision 150 a été l'objet d'une vaste campagne de communication afin de faire connaître la démarche de modernisation et de transformation de la GRC à l'échelle de l'organisation. Dans cette optique, l'outil de suivi de Vision 150, qui est accessible à partir du site Web externe de la GRC, a été lancé afin de présenter les progrès accomplis dans le cadre de différentes initiatives dans l'ensemble de l'organisation. De plus, Vision 150 repose sur quatre piliers qui orienteront tous les efforts de modernisation de la GRC.

En 2021, la GRC a publié le document « Vision 150 et au-delà : Plan stratégique de la GRC », son premier plan stratégique en une décennie. Ce plan stratégique expose Vision 150 dans le détail et comporte un ensemble de priorités qui visent à guider l'organisation jusqu'à son 150^e anniversaire en 2023 et au-delà. Le plan comprend également des énoncés de priorité pour chaque pilier ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre associé à chacun des énoncés figurant dans le plan stratégique (voir la figure 1).

Figure 1 : Calendrier de la mise en œuvre de Vision 150 et au-delà⁶



Bureaux de la réalisation des projets de la GRC et soutien connexe

À l'échelle nationale, la GRC compte trois **bureaux de la réalisation des projets** qui relèvent de Gestion générale et Contrôle et des Services de police spécialisés. Ceux-ci donnent des conseils sur la gestion des projets et fournissent des outils à l'appui des initiatives liées à la GI-TI, aux biens immobiliers et aux systèmes de l'organisation. De plus, la GRC a adopté des politiques et

⁶ GRC, *Vision 150 et au-delà : Plan stratégique de la GRC*, 2021, [Vision150 et au-delà : Plan stratégique de la GRC](https://rcmp-grc.gc.ca/vision150-et-au-del%C3%A0-plan-strat%C3%A9gique-de-la-grc) (rcmp-grc.gc.ca).



processus pour la réalisation des initiatives qui entrent dans la catégorie des projets ou des investissements. Ces politiques définissent clairement les exigences associées à la réalisation des initiatives, ce qui oriente les équipes de projet.

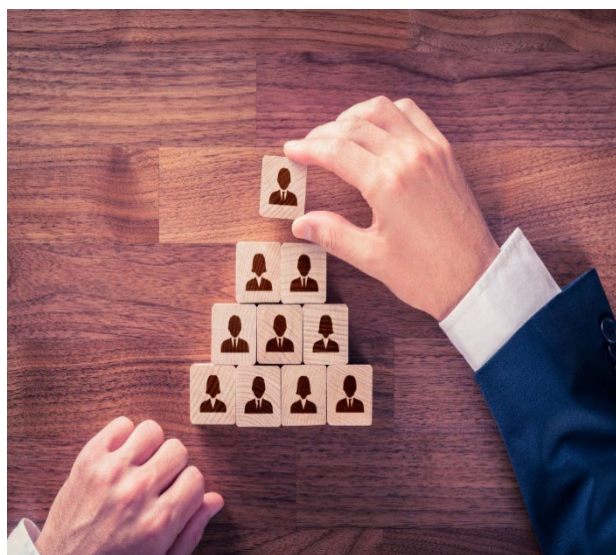
En outre, la GRC a conclu un **contrat de modernisation** avec une société externe d'experts-conseils afin de prévoir pour les secteurs d'activité et les divisions un mécanisme leur permettant d'avoir accès à des compétences spécialisées (gestion de projet, gestion du changement, analyse des activités, etc.) et à des services pour les appuyer dans leurs démarches de modernisation.

De plus, les Services nationaux de communication (SNC) offrent des services de communication et de sensibilisation à l'appui des initiatives majeures. Ils élaborent entre autres des stratégies de communication qui présentent les activités recommandées pour communiquer les objectifs des initiatives à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, par exemple la publication de communiqués de presse, la tenue de campagnes de communication dans les médias sociaux et la création de sites Web.

2.2 LA GOUVERNANCE À LA GRC

Changements récents en matière de gouvernance

Dans le rapport de la Vérification de la gestion des politiques – phase 1 (2018), il a été recommandé à la GRC d'envisager le renforcement du mécanisme de gouvernance des politiques pour s'assurer de mettre en place des structures de responsabilisation et de fournir de l'information fondée sur des données probantes à l'appui des décisions de l'État-major supérieur (EMS). Conformément à cette recommandation, l'équipe de PSRE (autrefois la Direction de la planification et des politiques stratégiques) a évalué, en consultation avec les secteurs d'activité et les divisions, le mécanisme de gouvernance de la planification et des politiques dans l'intention d'adopter une structure de comité d'orientation officielle efficace.



De plus, la Vérification de la gouvernance des comités nationaux (2020) a fait ressortir des aspects à améliorer en ce qui a trait à la gouvernance des comités, notamment la clarté de l'enchaînement des points à l'ordre du jour et l'assurance que les points ont été examinés, remis en question et approuvés par les comités compétents. Pour respecter cette recommandation, l'équipe de PSRE a consulté les secteurs d'activité et les divisions en vue de concevoir un cadre de gouvernance pour la GRC et de former de nouveaux comités relevant de l'EMS et s'est penchée sur d'autres comités

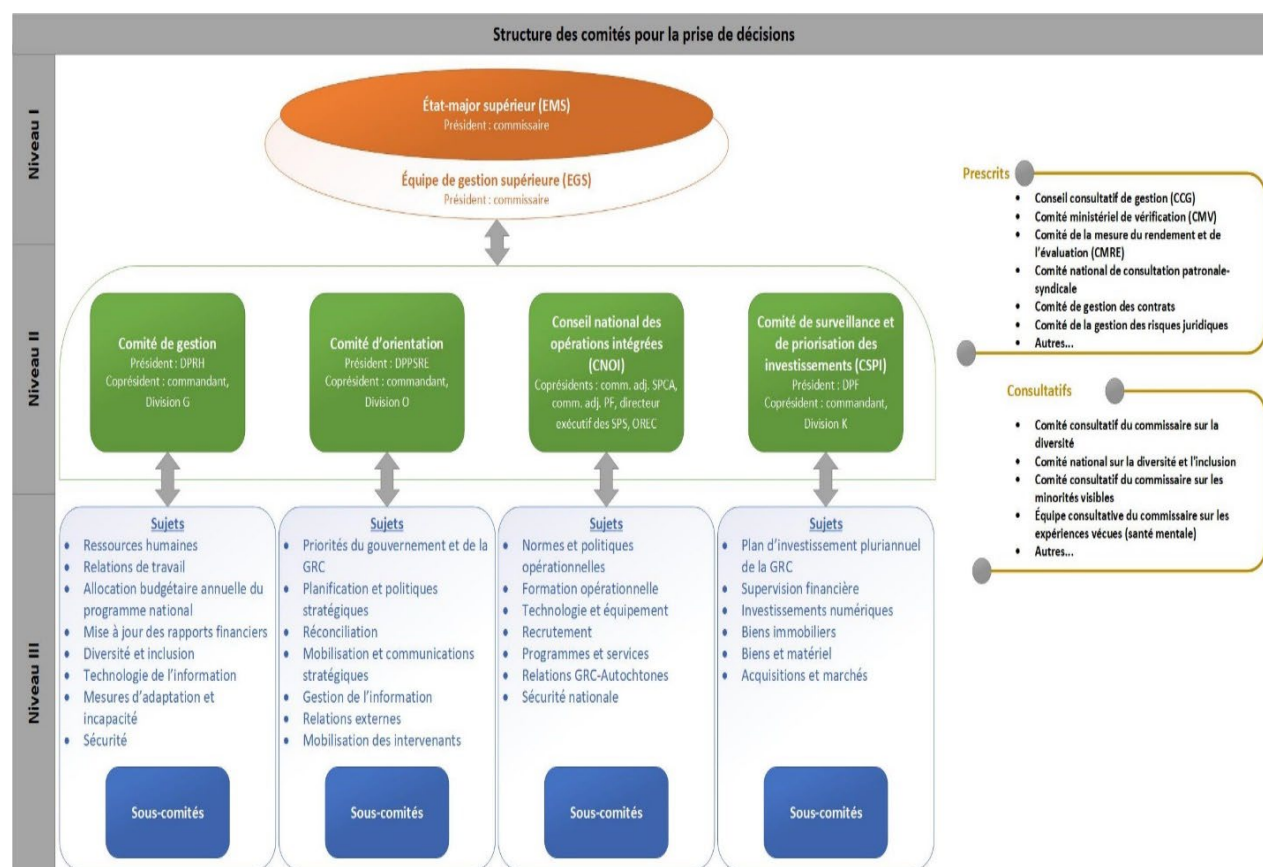


supérieurs de l'organisation afin de renforcer l'intégration des comités de gouvernance et de favoriser la prise de décisions éclairées.

Structure de gouvernance actuelle

Tel que l'illustre la figure 2, la structure de gouvernance actuelle de la GRC comprend trois niveaux de comités qui appuient le travail du commissaire en matière de gestion de la prise de décisions stratégiques. Les principes de la gouvernance sont intégrés dans la mission des comités de la haute direction, qui sont responsables de l'administration générale de l'organisation. Ces comités définissent l'orientation et la culture de la GRC dans le respect des dispositions de la *Loi sur la GRC*. Les comités de la haute direction établissent la mission et les priorités des comités de niveaux inférieurs de la GRC, qui travaillent aussi de concert avec d'autres comités pour éviter le chevauchement des efforts et coordonner l'utilisation des ressources. Le rôle et les responsabilités des principaux comités nationaux sont décrits à l'annexe B du présent rapport.

Figure 2 : Structure de gouvernance des comités de la GRC⁷



⁷ GRC, Cadre de gouvernance des comités de la GRC, 2020.



3. Observations

3.1 GOUVERNANCE

Ce qui était attendu:

La gouvernance est le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs⁸. L'équipe d'examen s'attendait à ce qu'il existe un cadre de gouvernance national pour les initiatives majeures qui définisse clairement la vision et la portée de la transformation ainsi que des mécanismes de gouvernance permettant de contrôler les réussites, les risques et les défis associés aux initiatives majeures à l'échelle nationale.

Ce qui a été observé:

***Observation 1 :** Dans la structure de gouvernance organisationnelle actuelle, un cadre de gouvernance balise les initiatives majeures jusqu'à un certain point. Toutefois, il y aurait moyen de clarifier les obligations redditionnelles, les responsabilités et les rôles associés à la gouvernance des initiatives majeures dans le but d'amener les cadres supérieurs à porter attention aux initiatives de la plus haute importance et à en surveiller l'état d'avancement.*

L'évolution de la gouvernance a eu des répercussions sur la gestion des initiatives majeures

Vision 150 repose sur quatre piliers qui orienteront tous les efforts de modernisation de la GRC. Toutefois, l'organisation a omis d'établir des attentes claires relativement aux résultats attendus en lien avec chaque pilier de la modernisation. Ces dernières années, la GRC a apporté un certain nombre de changements à ses structures nationales de gouvernance, y compris la restructuration des comités de haute direction. Cela dit, la responsabilité de la transformation et de la modernisation n'a été **assignée à aucun centre de décision. De plus, les initiatives majeures ne sont pas officiellement** requis de rendre compte aux comités nationaux. Même si les responsables d'initiatives ont mentionné, dans certains cas, la nécessité de rendre des comptes au sujet des initiatives majeures auprès d'organes externes (comme le Conseil consultatif de gestion [CCG]), aucun processus n'établissait clairement à quel comité national s'adresser pour obtenir approbations ou orientation. Dans certains cas, les responsables d'initiatives ont pu choisir le comité auquel ils souhaitaient s'adresser. Les consultations auprès des groupes de travail ont révélé que **31 % des participants étaient insatisfaits ou très insatisfaits du soutien fourni par la haute direction**. Cela pourrait indiquer que certaines initiatives bénéficient difficilement du

⁸ Institut des auditeurs internes, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, 2009.



soutien de la haute direction, ce qui pourrait ralentir la progression de l'initiative ou entraîner un mauvais arrimage aux priorités de la GRC.

L'examen a permis de constater que le manque inhérent de gouvernance des initiatives majeures a causé des difficultés, tant pour les cadres supérieurs que pour les responsables d'initiatives. Par exemple, les cadres supérieurs interrogés ont mentionné qu'il pouvait arriver qu'ils ne disposent pas d'un délai suffisant pour se préparer en vue des discussions ou de la prise de décisions des

comités (par exemple lorsque l'ordre du jour est transmis le jour même de la réunion). Du côté des responsables d'initiatives, les personnes interrogées ont souligné que les réunions des comités constituent souvent des séances de consultation, alors que des consultations pourraient être menées auprès des secteurs d'activité et des intervenants externes pertinents (comme le Comité de gestion des contrats [CGC]⁹) avant la tenue des réunions où sont prises les décisions. Le défaut d'assigner la responsabilité des initiatives majeures pourrait donner lieu à une **coordination inefficace des initiatives majeures**.

Orientation limitée en ce qui concerne les initiatives majeures

Les directives et processus sont limités pour ce qui est des initiatives majeures qui n'entrent pas dans la catégorie des investissements ou des projets. L'absence de définition du terme « initiative majeure » et de cadre régissant ce type d'initiatives a entraîné de la **confusion en ce qui concerne les rôles, les responsabilités et les exigences se rapportant aux initiatives majeures**, tant du point de vue des responsables d'initiatives que de celui de la surveillance, ce qui peut contribuer à certaines difficultés, comme la résistance à la transformation. L'absence de définition et de cadre peut entraîner des disparités dans les mesures prises, qui peuvent à leur tour donner lieu à une orientation déficiente de la

RÉSULTATS DE L'ANALYSE COMPARATIVE : GOUVERNANCE

Les ministères avaient intégré la surveillance des initiatives majeures dans les structures de gouvernance existantes. Les comités de haute direction contrôlaient la progression des initiatives majeures à l'échelle organisationnelle.

Les ministères avaient adopté des politiques pour les projets et les investissements. Toutefois, les exigences associées aux initiatives majeures qui ne sont ni des projets ni des investissements manquaient de clarté.

Les ministères avaient recours à des comités directeurs pour contrôler les progrès et les risques associés aux initiatives. Les comptes rendus à la haute direction se faisaient à l'aide de différents outils, notamment des tableaux de bord exécutifs.

⁹ Le CGC est un comité de sous-ministres adjoints établi pour les ententes sur les services de police qui se réunit régulièrement afin de discuter de questions nouvelles et émergentes pouvant avoir une incidence sur les coûts, la gouvernance, la nature et la qualité des services de police offerts par la GRC. Conformément au processus de consultation établi, la GRC est tenue de consulter le CGC relativement à toute initiative pouvant avoir une incidence sur les coûts, la gouvernance, la nature et la qualité des services de police offerts par la GRC.



part de la direction et à des problèmes de comparabilité lorsqu'il est question de décisions de hiérarchisation des priorités et de financement. Par exemple, la haute direction surveille la situation entourant le projet de Modernisation du pistolet (qui est une sous-initiative), mais pas l'initiative globale de Modernisation de l'équipement d'intervention de la police et de la sécurité du public. Il peut arriver que les cadres supérieurs surveillent des sous-initiatives (projets), mais **ils ne surveillent pas les initiatives majeures globales ni ne s'assurent qu'elles sont arrimées aux priorités et à la stratégie globale de l'organisation**. Cette façon de faire n'assure peut-être pas la surveillance la plus efficace des initiatives majeures à l'échelle nationale.

Et puisque la mise en œuvre des initiatives majeures peut s'échelonner sur des périodes prolongées, la rotation du personnel de gestion peut nuire à la continuité de la surveillance et de l'orientation des initiatives majeures par la GRC.

Contrôle limité des initiatives majeures à l'échelle nationale

La responsabilité de contrôler et d'atténuer les risques liés aux initiatives majeures n'a pas été assignée officiellement à l'échelle nationale. Au lieu de cela, **ce sont les secteurs d'activité qui contrôlent et atténuent les risques**, ce qui donne lieu à des disparités à l'échelle du pays. Les progrès, risques et défis associés aux initiatives majeures sont contrôlés à différents échelons et de diverses manières, y compris :

- par l'EMS, qui se fonde sur des exposés qui lui sont présentés, des bilans, des mises au point quant aux progrès réalisés à l'appui des priorités opérationnelles et des engagements liés au mandat;
- à partir de tableaux de bord exécutifs qui contiennent des données liées à différents programmes des secteurs d'activité;
- à partir de tableaux de bord stratégiques qui permettent de contrôler et de faire le suivi des progrès, des risques et des défis en ce qui concerne les engagements liés au mandat;
- en consultant l'outil de suivi de Vision 150, qui expose les progrès, les défis et les obstacles liés à certaines initiatives.

En outre, le CCG a lui-même établi des priorités et fait le suivi des initiatives qui s'y rapportent.

Bien que ces moyens permettent de faire le suivi de certains aspects des initiatives majeures, **les initiatives majeures ne sont pas contrôlées globalement à l'échelle nationale**. Divers comités et programmes font le suivi de leurs propres priorités. Par conséquent, il pourrait arriver que des risques communs ne soient pas cernés en temps voulu, ce qui nuirait à la capacité de la haute direction de rectifier le tir en fonction des priorités, budgets et pressions gouvernementales et compromettrait en fin de compte la réussite d'initiatives majeures ainsi que la vision globale de transformation.





Conclusion générale:

L'examen a permis de constater que, bien que la GRC ait mis en place certains éléments d'un cadre de gouvernance, les pouvoirs, les rôles et les responsabilités concernant les initiatives majeures doivent être précisés et clarifiés par la haute direction. L'équipe d'examen a également découvert que la mise en œuvre des initiatives majeures n'est pas toujours conforme au cadre national de gouvernance en place et que certaines initiatives majeures n'ont pas été soumises à la structure des comités nationaux afin d'obtenir l'approbation des cadres supérieurs, car la voie à suivre n'était pas claire et les pouvoirs n'avaient pas été, comme il se doit, conférés à un centre de décision ou organe de surveillance. Il y aurait peut-être moyen d'utiliser des outils numériques en soutien au cadre de gouvernance.

Divers problèmes fondamentaux sont liés à ces constatations, notamment la gouvernance en pleine évolution de la GRC, l'absence de centre de décision consacré à la transformation, le caractère décentralisé des pouvoirs et la rotation du personnel de gestion¹⁰.

Pourquoi est-ce important?

Une solide stratégie organisationnelle aidera la GRC à traduire sa vision de transformation en un plan d'action qui lui permettra de remplir son mandat et de s'adapter au milieu changeant du travail policier. Conformément aux politiques en vigueur, les administrateurs généraux (et les fondés de pouvoir) ont la responsabilité de s'assurer qu'une gouvernance appropriée est en place pour tous les projets. Le renforcement du cadre actuel de gouvernance des initiatives majeures pour s'assurer que la gouvernance est proportionnelle à la complexité, aux risques et à la portée des initiatives et qu'elle permet une prise de décisions, une communication et une surveillance efficaces et en temps opportun peut contribuer à ce que les cadres supérieurs soient au courant des risques et obstacles importants qui pourraient avoir des répercussions sur des initiatives majeures et sur la réussite de

¹⁰ Les causes profondes potentielles des différents défis relevés dans le cadre de l'examen sont décrites en détail à l'annexe C.



la vision globale de transformation de la GRC et prennent ensuite les mesures voulues pour atténuer les risques et obstacles en question¹¹.

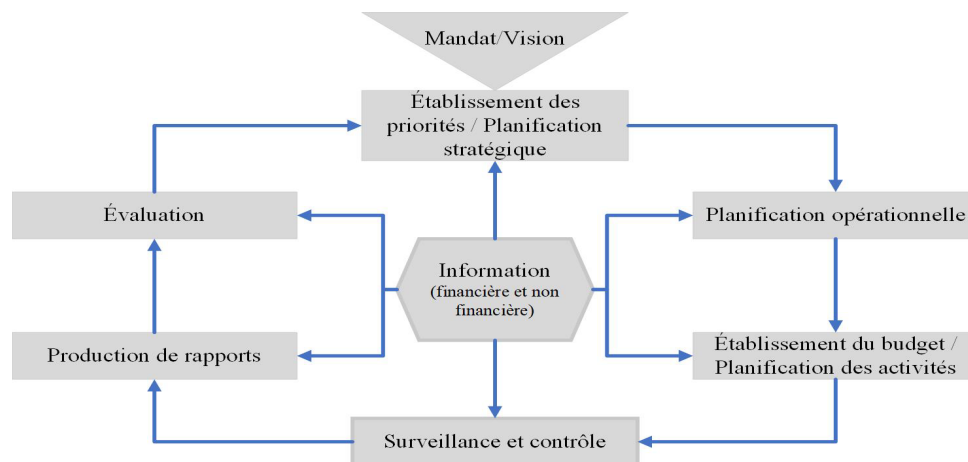
La mise en évidence de l'engagement des cadres supérieurs à l'appui de la vision de transformation de la GRC (le ton donné par la direction) mettra l'organisation dans une meilleure position pour atteindre ses objectifs liés aux changements dans la gouvernance, la culture et les services de police de la GRC. De plus, la définition et la communication des rôles et responsabilités liés aux initiatives majeures sont importantes pour améliorer la compréhension de la vision de transformation de la GRC, pour coordonner les initiatives majeures et pour faire en sorte que les responsabilités sont assumées comme il se doit. De solides mécanismes de contrôle peuvent améliorer l'information disponible aux cadres supérieurs à l'appui de la prise de décisions.

3.2 PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Ce qui était attendu:

Les processus solides de planification stratégique aident les organisations à définir leur orientation stratégique, à réaliser leur mandat, à s'adapter au changement et à permettre aux dirigeants de mettre les activités en œuvre. La planification stratégique permet de traduire la vision de transformation en un plan d'action assorti de buts et d'indicateurs clés de rendement visant à contrôler les progrès réalisés. Les étapes clés de la planification stratégique sont illustrées à la figure 3.

Figure 3 : Processus de planification stratégique du gouvernement du Canada¹²



¹¹ Conseil du Trésor, *Politique sur la planification et la gestion des investissements*, 2021, [Politique sur la planification et la gestion des investissements- Canada.ca](https://www.cpsr.gc.ca/fr/planification-et-gestion-des-investissements).

¹² École de la fonction publique du Canada, *Le cycle de planification, de budgétisation, d'établissement de rapports et d'évaluation du gouvernement*, [Le cycle de planification, de budgétisation, d'établissement de rapports et d'évaluation du gouvernement \(csps-cfpc.gc.ca\)](https://www.cfps-cfpcc.gc.ca/fr/le-cycle-de-planification-de-budgetisation-d-etablissement-de-rapports-et-d-evaluation-du-gouvernement).



L'équipe d'examen s'attendait à ce que des initiatives majeures soient intégrées dans le processus de planification stratégique de l'organisation, y compris les initiatives majeures figurant dans le plan stratégique et liées aux priorités organisationnelles, les calendriers de mise en œuvre de ces initiatives et le suivi des résultats qui y sont associés.

Ce qui a été observé:

***Observation 2 :** Bien que différentes initiatives majeures s'inscrivent dans le plan stratégique de la GRC, il y aurait moyen d'améliorer l'intégration des initiatives majeures au processus de planification stratégique. La mise en évidence claire des initiatives hautement prioritaires, leur intégration dans les plans stratégiques de l'organisation et de ses secteurs d'activité ainsi que le suivi des résultats pourraient améliorer la capacité de l'organisation à faire un contrôle des initiatives hautement prioritaires et à y affecter des ressources, ce qui accroîtrait la capacité de l'organisation à obtenir les résultats escomptés et à faire avancer les priorités.*

L'équipe d'examen a relevé des disparités entre le processus global de planification stratégique, le processus d'établissement des priorités et les données sur le rendement recueillies aux fins du contrôle de ces activités.

Vision 150 – Vision 150 repose sur quatre piliers qui orienteront tous les efforts de modernisation de la GRC, mais les responsables d'initiatives ont affirmé que les initiatives majeures sont souvent lancées par nécessité, en réaction à un problème qui se pose, plutôt qu'en amont, dans le cadre du processus de planification stratégique. En conséquence, **les initiatives sont souvent proposées de façon ascendante**, et ce n'est qu'ensuite que des liens sont établis avec les piliers. Cette façon de faire peut **limiter la capacité de l'organisation à planifier les initiatives majeures de façon stratégique** et à réaliser les initiatives de manière coordonnée.

Plan stratégique – En 2021, la GRC a adopté un plan stratégique pour donner suite aux recommandations découlant de la Vérification de la gestion des politiques – phase 1. Les cadres supérieurs du BAIM ont déclaré que même si un plan stratégique avait été créé, **le processus de planification stratégique était toujours en cours de développement** et d'amélioration. Bien que le plan stratégique prévoie des priorités organisationnelles et diverses activités qui seront mises en œuvre à l'appui de ces priorités, **le plan stratégique ne comporte pas de mécanismes pour mesurer ou évaluer les progrès réalisés dans le cadre de ces activités**. Il est prévu que des mesures du rendement seront établies pour ces activités et intégrées dans le prochain plan stratégique.

De plus, l'examen a permis d'observer le caractère limité de la collecte de données et du contrôle des activités liées aux initiatives majeures qui figurent dans le Rapport sur les résultats ministériels,



bien que ce rapport soit un outil administratif de reddition de comptes pour le Parlement et non un outil de contrôle du rendement global de toutes les initiatives majeures à la GRC.

L'absence d'un plan exhaustif qui comprend des mesures de rendement et des orientations pour l'évaluation des progrès limite la capacité de l'organisation à comprendre et à communiquer les progrès réalisés dans le cadre de la vision globale de transformation.

Il y aurait moyen d'intégrer les initiatives majeures, à l'échelle des secteurs d'activité, dans le processus de planification stratégique.

Les liens entre le plan stratégique de l'organisation, les plans stratégiques des secteurs d'activité et les initiatives majeures ne sont pas définis, et les activités sont réalisées **en vase clos**. Certains secteurs d'activité ont des plans stratégiques arrimés au plan stratégique de l'organisation, mais il arrive souvent que rien ne relie ces plans aux initiatives majeures (par exemple, la Stratégie sur la police numérique n'est pas mentionnée dans le plan stratégique des SPS). Les groupes de la planification stratégique ont fait remarquer qu'**un processus officiel pour orienter l'élaboration de plans stratégiques pour les secteurs d'activité fait défaut** et que la coordination du processus d'élaboration est limitée.

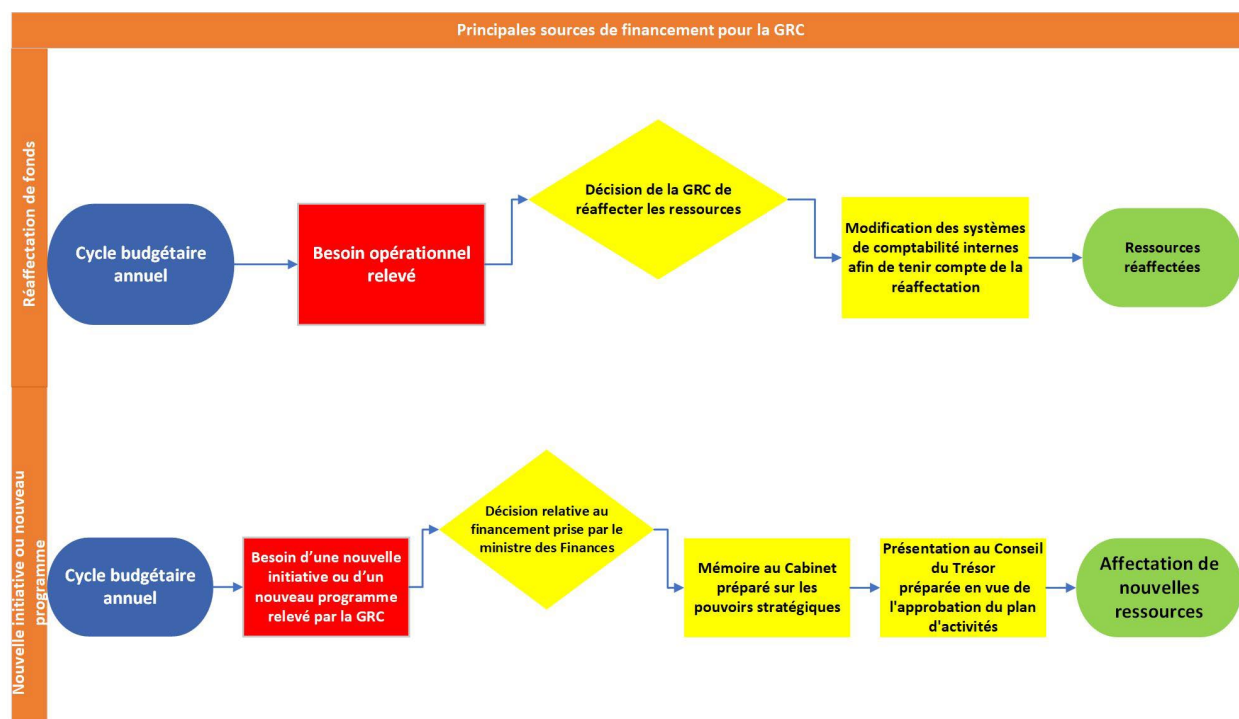
Par conséquent, le rôle que différents secteurs d'activité jouent dans les initiatives majeures risque de ne pas être communiqué efficacement. De plus, l'absence de processus intégré de planification à l'échelon des secteurs d'activité **pourrait faire en sorte que l'accent soit mis sur des priorités et activités qui ne correspondent pas** à celles qui figurent dans le plan stratégique de la GRC et amener l'organisation à entreprendre plus d'initiatives que ce que sa capacité et ses ressources lui permettent, ce qui réduira l'aptitude de l'organisation à mener à bien les différentes initiatives en cours.



Certaines initiatives risquent de ne pas se voir accorder le niveau de priorité qui se doit dans le processus de planification stratégique, ce qui entraverait la capacité de la GRC à obtenir du financement.

L'utilisation d'une démarche ascendante pour sélectionner les initiatives majeures au lieu d'une démarche descendante de planification stratégique pourrait avoir une incidence sur la capacité de l'organisation à obtenir des fonds pour les initiatives majeures. Les entrevues réalisées auprès des groupes de politiques stratégiques et budgétisation générale ont révélé qu'il y a deux principales sources de financement pour les initiatives majeures. Tel qu'il est illustré à la figure 4, les fonds proviennent principalement de la réaffectation des ressources existantes et des demandes de financement nouveau dans le cadre du processus budgétaire annuel.

Figure 4 : Sommaire des principales sources de financement pour les initiatives majeures¹³



Source des priorités – Plusieurs groupes de la planification stratégique de secteurs d'activité ont fait remarquer que la GRC avait de nombreuses priorités (engagements à l'égard du mandat de la sécurité publique, engagements énoncés dans la lettre de mandat du commissaire, Vision 150, plan stratégique, engagements horizontaux du gouvernement, etc.). La GRC doit tenir compte de

¹³ École de la fonction publique du Canada, *Le cycle de planification, de budgétisation, d'établissement de rapports et d'évaluation du gouvernement*, [Le cycle de planification, de budgétisation, d'établissement de rapports et d'évaluation du gouvernement \(cspcs-cfpc.gc.ca\)](http://www.cspcs-cfpc.gc.ca).



chacune de ces priorités qui influent sur la capacité de l'organisation à se fixer des objectifs prioritaires réalistes et réalisables et à y affecter une partie de ses ressources limitées. Les demandes de financement qui cadrent bien avec les priorités ministérielles ou gouvernementales ont plus de chances d'être approuvées. Toutefois, **le manque de coordination limite la capacité de la GRC à établir les interdépendances et à déterminer l'ordre des nombreuses initiatives.** Cela entrave la capacité de l'organisation à préparer des demandes de financement efficaces, ce qui réduit ses chances d'obtenir les fonds nécessaires pour les initiatives en temps voulu.

En outre, les groupes de la planification stratégique, les groupes de budgétisation générale et les cadres supérieurs ont fait remarquer qu'**en l'absence d'un mécanisme officiel pour sélectionner les initiatives prioritaires les plus importantes, toutes les initiatives sont traitées comme si elles revêtaient la même importance.** Pour la GRC, cela peut compliquer la réattribution de

ressources ou la décision d'axer ses demandes de financement sur les initiatives prioritaires les plus importantes. Cela pourrait également empêcher la GRC de déterminer efficacement le nombre d'initiatives que ses ressources limitées lui permettent de réaliser.

La portée des initiatives majeures en cours complique leur contrôle et leur classement par ordre de priorité.

La GRC est une organisation complexe et pluridimensionnelle qui doit subir d'importants changements. Toutefois, la **responsabilité de surveiller et de contrôler les initiatives majeures est décentralisée** puisque les secteurs d'activité sont responsables de contrôler leurs propres initiatives majeures.

Le BAIM offre du soutien pour la mise en œuvre du plan Vision 150 et au-delà, coordonne la supervision du contrat de modernisation et est le centre d'expertise de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). Cela dit, des difficultés ont été mentionnées en ce qui concerne la portée des initiatives majeures en cours à la GRC et la capacité du BAIM de soutenir ces initiatives compte tenu de ses ressources limitées.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE COMPARATIVE : PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les ministères utilisaient le cycle budgétaire fédéral annuel afin d'obtenir des fonds pour les initiatives majeures. Toutefois, des difficultés ont été relevées dans les processus internes de planification budgétaire en raison des nombreuses sources de priorités et des défis associés à l'établissement des priorités.

Les ministères avaient adopté des processus pour établir l'ordre de priorité de leurs initiatives ministérielles, mais ces processus ne prévoyaient pas toujours l'établissement des interdépendances ni le classement des initiatives en ordre.



L'examen a révélé qu'il n'existe pas de **liste complète des initiatives de transformation de la GRC en cours**. L'outil de suivi de Vision 150 permet de communiquer les progrès réalisés à l'égard de certaines de ces initiatives, mais il ne porte pas sur l'ensemble des initiatives en cours à la GRC. En outre, aucune distinction n'est faite entre les initiatives majeures et les initiatives mineures ou sous-initiatives. Bien que l'outil de suivi présente les étapes franchies dans le cadre de certaines initiatives, il est avant tout un outil de communication, et non un outil de contrôle.

Conclusion générale:

L'examen a permis de constater que les initiatives majeures sont prises en considération dans le processus de planification stratégique de la GRC. Cependant, il y aurait moyen d'améliorer la gestion des initiatives majeures dans le cadre du processus de planification stratégique, y compris en y intégrant les échéanciers, l'établissement des priorités et les mesures de rendement. Certains secteurs d'activité ont élaboré un plan stratégique pour établir l'ordre de priorité de leurs initiatives en fonction des priorités stratégiques de l'organisation, de façon à faciliter le contrôle et la reddition de comptes. Mais il est arrivé que des secteurs d'activité, dans leurs plans, ne fassent pas référence à leur rôle dans les initiatives majeures organisationnelles. De même, il n'y avait aucune référence à leur rôle dans les initiatives majeures dirigées par d'autres secteurs d'activité.

Plusieurs problèmes de fond se rapportent à ces défis, notamment la quantité d'initiatives menées actuellement par la GRC, les multiples priorités stratégiques et opérationnelles de l'organisation ainsi que la nature changeante de la planification stratégique à la GRC et la conformité au processus de financement.

Pourquoi est-ce important?

La planification stratégique permet aux organisations de se fixer des buts, de les communiquer et de faire le suivi de leur progression à leur égard. Lorsque les différents groupes d'une organisation comprennent la stratégie organisationnelle, ils peuvent unir leurs efforts en vue de sa réussite. Conformément à la politique en vigueur, les administrateurs généraux (et les fondés de pouvoir) ont la responsabilité de s'assurer que l'information liée aux projets est disponible aux fins de la mesure du rendement et de la reddition de comptes et pour soutenir la planification, l'établissement du budget et la comptabilité pour l'affectation des ressources¹⁴. C'est pourquoi l'intégration des initiatives majeures dans le cadre de planification stratégique de la GRC permettra à l'organisation de transmettre de l'information au sujet de l'avancement et de la gestion de ses initiatives prioritaires les plus importantes dans un souci de communiquer et d'harmoniser les

¹⁴ Conseil du Trésor, *Politique sur la planification et la gestion des investissements*, 2021, [Politique sur la planification et la gestion des investissements- Canada.ca](#); Conseil du Trésor, *Politique sur les résultats*, 2016, [Politique sur les résultats- Canada.ca](#).



ressources et les initiatives prioritaires. En outre, il est crucial de hiérarchiser les priorités pour déterminer l'ordre des initiatives majeures, optimiser les ressources et concrétiser la vision de transformation de la GRC.

3.3 GESTION DES INITIATIVES

Ce qui était attendu:

L'équipe d'examen s'attendait à ce que du soutien en matière de gestion de projet soit offert aux équipes responsables des initiatives majeures, notamment pour l'établissement des besoins en ressources humaines et financières.

De même, l'équipe d'examen s'attendait à ce que les équipes responsables des initiatives aient accès à du soutien en matière de gestion du changement, notamment un processus établi pour réduire au minimum la résistance à la transformation dans l'ensemble de la GRC (voir les obstacles communs à la gestion du changement à la figure 5) et ainsi contribuer à ce que les objectifs des initiatives soient atteints. L'équipe d'examen s'attendait également à ce que des pratiques de gestion de la culture soient en place à l'échelle nationale pour favoriser la concordance entre les comportements et mentalités des employés et les valeurs et buts changeants de l'organisation (ce qui contribuerait à réduire au minimum la résistance à la transformation dans toute la GRC).

Figure 5 : Obstacles communs à la gestion du changement selon Prosci¹⁵



¹⁵ Prosci, *Avoid These 5 Change Management Obstacles*, <https://www.prosci.com/blog/avoid-these-change-management-obstacles>.



Ce qui a été observé:

Observation 3 : *Le soutien en matière de gestion du changement et de projets pour les initiatives majeures est limité. Bien que le recours à des ressources externes (société d'experts-conseils) ait contribué à combler cette lacune, cette façon de faire pourrait limiter la capacité de l'organisation à renforcer ses capacités internes et à faire progresser les initiatives majeures lorsque le soutien externe ne sera plus offert.*

Gestion de projet

À la GRC, **il n'existe aucun organe centralisé de coordination de la transformation, comme un bureau national de transformation.** L'équipe d'examen a constaté que le soutien aux initiatives majeures qui n'entrent pas dans la catégorie des projets est limité, ce qui fait en sorte que certaines équipes responsables d'initiatives font appel à des ressources externes pour obtenir du soutien en matière de gestion de projet. Les responsables d'initiatives ont souligné que l'orientation était limitée en ce qui concerne les processus de gouvernance applicables et la marche à suivre, par exemple pour la détermination des besoins en ressources ou la création d'un plan de mise en œuvre. Aucune politique et aucun processus n'ont été établis à l'échelle nationale en ce qui concerne les initiatives majeures. L'examen a permis de constater que des bureaux de la réalisation des projets existent dans certains secteurs d'activité, mais **le soutien qu'ils offrent est axé sur la gestion des projets liés à la GI-TI, aux biens immobiliers et aux systèmes de l'organisation.** De plus, **aucun processus officiel de mesure du rendement**

Groupes de travail

82 % des participants étaient **satisfaits** des services et produits fournis par la société d'experts-conseils.

83 % des participants ont déclaré qu'ils pourraient **ne pas avoir les ressources** nécessaires pour exécuter les plans de mise en œuvre préparés par la société d'experts-conseils.

l'échelle nationale pour la gestion et le contrôle des initiatives majeures. En l'absence d'indicateurs de rendement, il est plus difficile pour l'organisation de déterminer si les équipes responsables des initiatives atteignent les résultats attendus.

De plus, les responsables d'initiatives ont relevé des problèmes de capacité dans plusieurs services internes de la GRC (acquisitions et sécurité ministérielle, entre autres), ce qui réduit dans certains cas la capacité d'obtenir des ressources supplémentaires en temps opportun.

L'examen a également révélé que la GRC continue de compter sur de l'expertise externe en matière de gestion de projets. En effet, le BAIM a conclu un contrat de modernisation qui permet aux secteurs d'activité et aux divisions d'avoir accès à des compétences spécialisées (par



exemple en gestion de projets, en gestion du changement et en analyse des activités) et à des services à l'appui des initiatives majeures. **Les responsables d'initiatives ont déclaré que le contrat favorisait la progression de nombreuses initiatives.** Étant donné que le contrat donne accès à des ressources limitées, le BAIM a créé une grille de hiérarchisation pour la sélection des initiatives qui pourraient bénéficier du contrat et le classement de ces initiatives par ordre d'importance. Toutefois, le BAIM a souligné que la grille n'était pas aussi efficace que prévu puisque presque toutes les initiatives se rapportent à des priorités de la GRC, comme Vision 150. Par conséquent, les initiatives évaluées à l'aide de la grille obtiennent toutes des résultats similaires.

Même si le contrat a souvent été utilisé pour la conception de plans de mise en œuvre des initiatives, **des préoccupations ont été exprimées quant à la crainte que les secteurs d'activité n'aient pas les ressources humaines et financières nécessaires pour exécuter les plans.** Cela accroît le risque que les dépenses ne fassent pas progresser notablement les initiatives vers l'atteinte des résultats escomptés.

Le contrat de modernisation comble effectivement une lacune dans le soutien organisationnel aux initiatives majeures, mais le fait que l'organisation ait recours à des ressources externes pour obtenir du soutien à la gestion de projets l'expose à certains risques. Par exemple, l'expertise fournie peut favoriser la conception des plans de mise en œuvre, mais **la nature temporaire du soutien obtenu limite la capacité de l'organisation à se constituer une expertise à l'interne.** Cela pourrait entraîner des problèmes et des retards dans la mise en œuvre une fois que le soutien externe ne sera plus offert. Cela peut également limiter la capacité de l'organisation à acquérir un savoir organisationnel durable à cet égard.

Gestion du changement

Communication et sensibilisation – Du soutien en matière de communication et de sensibilisation est offert à l'échelle nationale par les Services nationaux de communication (médias sociaux, courriels, sites Web internes et externes, etc.). Cependant, des problèmes ont été soulevés relativement à la capacité des SNC. Il est arrivé que des contrats soient conclus avec des consultants en communication externes parce que les SNC n'avaient pas la capacité nécessaire pour livrer en temps voulu les produits dont les équipes responsables d'initiatives avaient besoin. Cette situation peut accentuer la pression sur d'autres services internes qui ont des problèmes semblables.

ACS+ et EDI – Les responsables d'initiatives ont déclaré que l'ACS+ et l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI)

Groupes de travail

19 % des participants ont déclaré avoir **intégré officiellement l'ACS+** dans la planification de leurs initiatives.

71 % des participants ont déclaré avoir **pris en considération** les principes de l'ACS+ dans la planification de leurs initiatives.



avaient été prises en considération dans la planification de leurs initiatives, mais qu'aucune analyse officielle n'avait été réalisée. Le Groupe de l'ACS+ au sein du BAIM et le Groupe de l'EDI qui relève des RH sont des centres d'expertise qui fournissent orientation et conseils en matière d'ACS+ et d'EDI. Toutefois, ils n'ont pas la responsabilité de réaliser des ACS+ ou des analyses de l'EDI pour les équipes responsables d'initiatives. C'est à ces équipes que cette responsabilité incombe. Malgré les conseils qu'elles peuvent recevoir, les équipes responsables d'initiatives ne sont peut-être pas des experts de l'ACS+ et de l'EDI, dont la qualité de l'intégration peut varier.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE COMPARATIVE : GESTION DES INITIATIVES

Deux ministères avaient des bureaux centralisés de gestion des projets qui offraient du soutien à l'égard des initiatives en cours dans l'organisation.

Les ministères avaient accès à du soutien pour la communication liée aux initiatives majeures. Ils avaient communiqué beaucoup d'information aux parties intéressées internes et externes.

Les ministères ont déclaré qu'ils bénéficiaient d'une expertise supplémentaire en gestion de projets et en gestion du changement, celle-ci étant souvent offerte par contrat par des fournisseurs de services.

Gestion du changement – La GRC n'a pas élaboré de plan organisationnel de gestion du changement à l'appui des initiatives majeures. L'examen a révélé que les ressources de gestion du changement à l'échelle nationale se limitaient à des services de communication et à du soutien en matière d'ACS+ et d'EDI¹⁶ offerts par les centres d'expertise concernés. De même, l'examen a fait ressortir le caractère limité du soutien lié à d'autres aspects de la gestion du changement, notamment pour outiller les cadres supérieurs afin qu'ils parviennent efficacement à faire participer activement les employés au processus de changement et à gérer toute résistance potentielle. Le manque de ressources (de soutien et en personnel) disponibles pour intégrer efficacement des pratiques de gestion du changement pourrait accroître la résistance à la transformation et réduire la capacité de l'organisation d'adopter des changements significatifs.

L'examen a également révélé des lacunes dans la façon dont les différents secteurs d'activité collaborent entre eux dans le cadre de la planification et de l'élaboration d'initiatives majeures. L'équipe d'examen a remarqué une apparente **culture du travail en vase clos et un manque de communication entre les parties intéressées**. Les équipes responsables d'initiatives ont dit être souvent confrontées à une résistance au

¹⁶ En guise de soutien, les centres d'expertise de l'ACS+ et de l'EDI fournissent orientation et conseils, des pratiques exemplaires et d'autres outils.



Conclusion générale:

Divers problèmes de fond sont liés à ces défis, comme le manque de ressources à la GRC et l'absence de soutien organisationnel à l'appui de la gestion de la culture et du changement.

La plupart des initiatives majeures se rattachent aux engagements liés au mandat de la GRC et aux priorités clés de l'organisation. Si la GRC ne modernise pas continuellement ses processus, elle pourrait ne pas arriver à s'adapter efficacement aux contextes interne et externe, qui évoluent rapidement. Comme les initiatives majeures consistent à moderniser ou à transformer l'organisation, une gestion efficace du changement peut aider à préparer, outiller et soutenir les employés. De plus, l'application des principes de la gestion de projet, comme un cadre de gestion de projet à l'échelle organisationnelle composé de processus, de systèmes et de contrôles, pourrait appuyer les initiatives majeures en fournissant une structure et en favorisant la gestion coordonnée des initiatives majeures en vue de réduire les risques, de contribuer à l'atteinte de résultats communs, de réaliser des économies et d'obtenir des avantages que ne procurent pas la gestion des initiatives en vase clos¹⁷.



4. Études de cas

Étude de cas :

Afin de mieux comprendre les processus et structures de soutien en place pour les initiatives majeures, l'équipe d'examen a sélectionné les quatre initiatives suivantes aux fins d'une étude de cas :

1. **Stratégie en matière de ressources humaines**
2. **Stratégie sur la police numérique**
3. **Centre national de coordination en cybercriminalité (CNC3)**
4. **Modernisation du matériel d'intervention pour la sécurité du public et des policiers / gestion du cycle de vie des biens et du matériel (GCVBM)**

L'examen limité des pratiques de gestion et de surveillance en place pour ces initiatives était axé sur les processus en place à l'intérieur de l'organisation. Cette évaluation visait à faire ressortir des défis et pratiques exemplaires associés aux processus actuels à la GRC.

Ce qui a été observé:

Gouvernance – Pratiques exemplaires en place

- Les quatre initiatives étaient dotées de structures de gouvernance internes encadrant leur surveillance. Entre autres, **des comités directeurs avaient été établis exclusivement** pour orienter, notamment, les communications entre les parties intéressées, la gestion des risques et la gestion du rendement. Ces comités étaient formés des responsables des initiatives, de cadres supérieurs et d'autres parties intéressées.
- Les comités directeurs effectuaient aussi le contrôle des initiatives à l'aide d'outils comme des tableaux de bord exécutifs dans le cadre desquels des responsables de sous-initiatives découlant de l'initiative majeure fournissaient de l'information sur les progrès réalisés, la santé et la situation financière de l'initiative et d'autres indicateurs. L'information inscrite dans un seul et même tableau de bord a donné au comité directeur une idée globale de la façon dont l'initiative majeure progressait.
- Ces comités directeurs ont également fait rapport sur l'avancement des initiatives auprès de la haute direction. Ils avaient la capacité de **renvoyer les problèmes aux comités de gouvernance nationaux**, comme le Comité de surveillance et d'établissement des priorités en matière d'investissement et l'EMS, **et de leur demander des approbations**. Les exigences quant aux rapports à présenter à la haute direction variaient d'une initiative majeure à l'autre. Dans le cadre de certaines initiatives, des rapports devaient être soumis à intervalles réguliers, alors que dans d'autres cas, les rapports étaient présentés au besoin.



✚ **Leçon apprise:** En dépit des difficultés susmentionnées concernant la gouvernance organisationnelle, l'équipe d'examen a constaté que les initiatives sélectionnées étaient régies par des structures de gouvernance interne, y compris les structures de gouvernance nationales existantes. Cependant, les responsables d'initiatives ont fait remarquer que le travail se fait souvent en vase clos, ce qui nuit à la coordination et à l'intégration des activités avec d'autres initiatives majeures et donne lieu à des activités redondantes dans certains cas.

Gestion de projet – Manque de clarté des exigences liées aux initiatives majeures

Conformément aux pratiques exemplaires, l'équipe d'examen s'attendait à constater que l'équipe responsable de chacune des initiatives majeures sélectionnées ait :

1. défini l'objectif et la portée de l'initiative;
 2. effectué une évaluation des besoins (ressources humaines et financières);
 3. défini les rôles et responsabilités liés au projet;
 4. réalisé des activités de gestion des risques;
 5. établi des mesures du rendement;
 6. contrôlé l'avancement du projet dans le cadre d'une structure de gouvernance de projet définie et rendu des comptes à cet égard.
- Les équipes responsables des quatre initiatives avaient élaboré un plan interne intégré pour la gestion des sous-initiatives et des dépendances connexes. Les plans présentaient les objectifs de chaque initiative, les parties intéressées et les feuilles de route de la mise en œuvre. L'examen a révélé que **tous les plans étaient conformes aux piliers de Vision 150 ou aux priorités stratégiques de la GRC**. Cela dit, ils ne comportaient pas tous des évaluations des besoins et des indicateurs de rendement. Il a été souligné que les documents de planification comme ceux-ci étaient utiles pour coordonner le travail effectué dans le cadre des initiatives.
 - La Stratégie en matière de ressources humaines et le CNC3 étaient appuyés par des groupes qui se consacraient au soutien, aux risques et à la gestion du rendement pour leurs sous-initiatives respectives. Cela aidait les employés à consacrer leur attention et leur temps à l'avancement de l'initiative majeure, au lieu de tenter de le faire progresser en sus de leurs tâches normales.
 - Trois des initiatives sélectionnées ont mis le contrat de modernisation à profit afin d'obtenir du soutien en matière de gestion de projet. Cependant, **des préoccupations ont été exprimées quant à la crainte que les secteurs d'activité n'aient pas les ressources humaines et financières nécessaires pour exécuter les plans de projet conçus par la société externe d'experts-conseils**.
 - Les responsables d'initiatives ont signalé le manque de clarté des exigences pour la gestion des initiatives. Cela a mené à un manque d'uniformité dans l'application des principes de la gestion des risques et du rendement d'une initiative majeure à l'autre.



Gestion du changement – Soutien limité à l'appui des initiatives majeures

Conformément aux pratiques exemplaires, l'équipe d'examen s'attendait à constater que l'équipe responsable de chaque initiative majeure sélectionnée ait :

1. élaboré un plan de gestion du changement qui portait sur la gestion de la culture, la communication et la sensibilisation;
2. intégré l'ACS+ et l'EDI.

- **Plans de communication** – Dans le cadre de quatre initiatives, des plans de communication avaient été préparés ou étaient en cours d'élaboration. Ces plans prévoyaient de façon détaillée les consultations auprès des parties intéressées, les publics cibles et plus encore. Toutefois, **la plupart des initiatives ne comportaient pas de stratégies complètes de gestion du changement qui auraient exposé dans le détail les principes de gestion du changement au-delà des communications**, notamment des évaluations de l'incidence des changements. Les personnes consultées ont mentionné que l'absence d'orientation pour la gestion du changement à l'échelle de l'organisation posait problème.
- **Problèmes de capacité** – Les SNC offrent du soutien en matière de communication à l'appui de plusieurs initiatives dans l'ensemble de l'organisation et travaillent actuellement à l'élaboration d'une stratégie de communication pour le CNC3. Cependant, des problèmes de capacité aux SNC ont été soulignés. Par exemple, les responsables de la Stratégie en matière de ressources humaines ont déclaré avoir recours à une société d'experts-conseils externe pour l'élaboration du plan de communication parce que le groupe interne des communications de la GRC n'avait pas la capacité voulue pour accomplir cette tâche. Ces problèmes de capacité interne en matière de communication pourraient entraîner une hausse des coûts et des retards relativement à l'acquisition de services externes.
- **Consultations** – La plupart des initiatives ont été l'objet de vastes consultations auprès de parties intéressées, notamment d'autres secteurs d'activité et des parties intéressées externes dans certains cas. Par exemple, **pour changer la culture du travail en vase clos**, la Stratégie en matière de ressources humaines a mené à la mise en place de carrefours de changement qui réunissent des parties intéressées des différents secteurs d'activité afin d'encourager les discussions sur les démarches de transformation en cours à la GRC.
- **ACS+ et EDI** – L'ACS+ et l'EDI ont été prises en considération dans la planification des quatre initiatives. Des conseils en la matière ont dans certains cas été fournis par la société externe d'experts-conseils ayant signé le contrat de modernisation ou par le Groupe de l'ACS+. Toutefois, la plupart n'ont pas été l'objet d'une analyse formellement documentée, ce qui limite l'efficacité de l'intégration de ces éléments dans chacune des initiatives.



5. Recommandations

Étant donné que les recommandations ci-dessous entraîneront des répercussions transversales sur plusieurs secteurs d'activité, l'équipe de la Vérification interne encourage les intervenants clés à collaborer pour exécuter le plan d'action de la gestion à l'échelle de la GRC afin de donner suite aux constatations et aux risques connexes. De plus, les recommandations suivantes doivent être suivies conformément aux responsabilités des administrateurs généraux (et des fondés de pouvoir) énoncées dans la Politique sur la planification et la gestion des investissements, la Politique sur les résultats et la Directive sur la gestion de projets et programmes. L'objectif ultime est de renforcer les pratiques de gestion et de surveillance en place pour assurer la réussite de l'exécution des initiatives majeures. Les causes profondes sont décrites à l'annexe C.

Recommandations	Causes profondes
1. La GRC devrait établir un cadre pour les initiatives majeures qui tient compte des responsabilités de l'administrateur général précisées dans la Politique sur la planification et la gestion des investissements, notamment : a. Réévaluer la structure de gouvernance actuelle et les responsabilités déléguées afin de clarifier et de consigner le rôle et les responsabilités de l'administrateur général, des autorités déléguées et des comités nationaux en ce qui concerne la transformation. Cela devrait comprendre d'attribuer la responsabilité de la supervision de la transformation et du suivi des progrès. b. Élaborer un processus organisationnel clair à suivre pour les initiatives majeures, y compris les consultations avec le CGC si nécessaire, et la supervision et le suivi des progrès par l'EMS et d'autres comités nationaux (p. ex. le Comité de surveillance et d'établissement des priorités en matière d'investissement) pour les initiatives hautement prioritaires. c. Élaborer des orientations et un soutien stratégiques pour les initiatives majeures.	1. Gouvernance en constante évolution 2. Gestion des politiques 3. Rotation du personnel de gestion 4. Pouvoirs décentralisés
2. La GRC devrait continuer d'élaborer son processus de planification stratégique en tenant compte des responsabilités de l'administrateur général précisées dans la Politique sur la planification et la gestion des investissements et dans la Politique sur les résultats, y compris de ce qui suit :	5. Volume des initiatives 6. Manque de planification et de coordination stratégiques



a. Intégrer les initiatives majeures au cadre de planification stratégique. Cela devrait comprendre de désigner les initiatives majeures hautement prioritaires de la GRC, d'établir des liens entre les initiatives et les priorités organisationnelles et le financement stratégique, de définir les échéanciers de mise en œuvre et les mesures de rendement de haut niveau, et d'intégrer les initiatives au Plan stratégique. b. La responsabilité du suivi de l'avancement des initiatives majeures liées au Plan stratégique devrait être officiellement assignée et les résultats devraient être communiqués à l'échelle de l'organisation. c. Les plans stratégiques des secteurs d'activité devraient être conformes au Plan stratégique de l'organisation, et définir notamment le rôle de ces secteurs dans les initiatives majeures figurant dans le Plan, s'il y a lieu.	7. Contexte politique 8. Alignement du financement sur la stratégie
3. En tenant compte des responsabilités de l'administrateur général prévues dans les politiques pertinentes, la GRC devrait envisager de renforcer la capacité organisationnelle de gestion du changement, de la culture et des projets, afin d'appuyer toutes les initiatives majeures, ce qui pourrait comprendre : a. Mettre sur pied un centre d'expertise ou un autre organisme de soutien, ou mettre à profit les ressources existantes pour réaliser des objectifs semblables. b. Créer un « guide sur la transformation » renfermant des lignes directrices expliquant les exigences en matière de gestion d'initiatives pour les initiatives majeures qui ne sont pas définies comme étant des projets. c. Définir des objectifs et élaborer des tableaux de bord à l'appui de la supervision de la haute direction, au besoin.	9. Manque de ressources 10. Gestion de la culture



Annexe A – Objectifs et critères de l'examen

Objectif : Déterminer si la GRC a adopté des pratiques de gestion et de supervision suffisantes pour appuyer la mise en œuvre des initiatives majeures.	Critère 1 : Un cadre de gouvernance organisationnel qui est bien compris et qui est utilisé prévoit des rôles, responsabilités et tâches de surveillance des initiatives majeures bien définis.
	Critère 2 : Un processus intégré qui repose sur les principes de la gestion de projet et porte sur les résultats, les priorités, le financement et les ressources de toutes les initiatives majeures soutient la surveillance et le processus décisionnel des cadres supérieurs.
	Critère 3 : Des processus et pratiques de gestion du changement qui comprennent des stratégies de communication et de mobilisation facilitent la mise en œuvre des initiatives majeures.



Annexe B – Rôle et responsabilités des principaux comités nationaux

Comités de niveau I (ou comités de la haute direction)

- L'**État-major supérieur** (EMS) est le plus important comité de la GRC. Il établit l'orientation et la vision stratégiques globales de l'organisation. Il permet au commissaire de prendre des décisions concernant les politiques clés de la GRC et du gouvernement, la planification, les programmes, les opérations, les enjeux stratégiques et les propositions de communications stratégiques. Il est essentiel que les questions importantes pour lesquelles une décision doit être prise soient soumises à l'EMS à la suite de consultations internes et externes, selon les besoins.
- L'**Équipe de gestion supérieure** (EGS) réunit les membres de l'EMS, les commandants divisionnaires et d'autres cadres supérieurs comme le dirigeant principal de l'Information, le dirigeant de la Responsabilité professionnelle et le dirigeant principal de la Vérification et de l'Évaluation. Il favorise les discussions de fond de niveau national dans le but de fournir des conseils et des recommandations à l'EMS sur les questions et priorités opérationnelles et stratégiques de la GRC.

Comités de niveau II

- Les comités de niveau II sont chargés de la direction, de l'intégration et de la prestation de conseils stratégiques dans leur domaine respectif. Le niveau II est constitué des quatre comités suivants :
 1. Le **Comité d'orientation** mène des discussions et fait des recommandations à l'EMS et à l'EGS relativement aux priorités de la GRC et du gouvernement, aux propositions en matière de politiques et de planification et aux communications stratégiques et à la mobilisation.
 2. Le **Comité de gestion** mène des discussions et fait des recommandations à l'EMS et à l'EGS sur l'utilisation stratégique des ressources humaines, les risques organisationnels, la reddition de comptes, la sécurité et la conformité, la gouvernance, la technologie de l'information et la gestion des contrats, et le milieu de travail de l'avenir.
 3. Le **Conseil national des opérations intégrées (CNOI)** prend des décisions sur les questions opérationnelles actuelles et émergentes touchant les services de police.
 4. Le **Comité de surveillance et d'établissement des priorités en matière d'investissement (CSEPI)** donne des conseils et fait des recommandations, prend des décisions et établit des directives relativement aux budgets et aux investissements, des rôles qui lui ont été délégués par le commissaire, en plus de l'approbation et de la surveillance des projets.



Comités de niveau III

- Les comités de niveau III comprennent des sous-comités, des comités prescrits et des comités consultatifs qui appuient les comités de niveau II, dont ils relèvent.

Secrétariat

- Le Secrétariat de la gouvernance offre un soutien administratif, logistique et stratégique aux comités de la haute direction, ce qui comprend le soutien à la rédaction du mandat des comités, l'établissement de leur orientation, la définition de leur mission, l'établissement de processus pour la coordination des démarches avec celles des autres comités, l'uniformisation et l'ordre des points à aborder lors des réunions ainsi que la surveillance de la reddition de comptes, de la conformité et de la transparence.



Annexe C – Causes profondes potentielles

Les causes potentielles qui suivent ont été établies à la suite de consultations auprès de cadres supérieurs et d'employés clés des secteurs d'activité et à partir de la connaissance de l'organisation qu'avaient les membres de l'équipe d'examen. Elles visent à faire ressortir des facteurs qui pourraient contribuer à expliquer les constatations et qui devraient être pris en considération pour donner suite aux recommandations issues de l'examen de façon à augmenter les chances de réussite des plans d'action de la gestion.

1. Gouvernance en constante évolution

La GRC est en voie de renforcer ses structures de gouvernance. Toutefois, la transformation majeure de l'organisation manque de structure. Il n'existe aucune définition de ce qu'est une initiative par rapport à ce qu'elle n'est pas (c'est-à-dire un projet ou un investissement), ce qui rend difficile d'assurer une surveillance et un soutien adéquats.

2. Gestion des politiques

Aucun centre de décision ne s'est vu assigner la responsabilité de la transformation. L'ensemble de l'organisation est en cours de modernisation et de transformation, mais il n'existe aucune gestion centralisée de la transformation et aucun point de contact qui offre conseils et orientation aux équipes responsables d'initiatives. Cela entraîne confusion et disparités.

3. Rotation du personnel de gestion

L'importante rotation du personnel de gestion qui a eu lieu en peu de temps pourrait avoir une incidence sur la poursuite des initiatives majeures et mener à des directives sur la transformation qui ne sont pas cohérentes à l'échelle de la GRC.

4. Pouvoirs décentralisés

Le caractère décentralisé des pouvoirs liés à la transformation peut entraîner un manque de clarté quant à la reddition de comptes et aux responsabilités. Il se peut que les employés ne sachent pas clairement comment gérer les initiatives majeures ou qui est responsable de la transformation globale au sein de l'organisation. Le manque de reddition de comptes pourrait aussi contribuer à la résistance à la transformation.



5. Volume des initiatives

Au début de Vision 150, la GRC a décidé d'appuyer de nombreuses initiatives de transformation de divers degrés de complexité. Par conséquent, il pourrait y avoir des arriérés et cela pourrait présenter un fardeau pour les secteurs d'activité et les ressources, et limiter la capacité de l'organisation à respecter les engagements liés à son mandat.

6. Manque de planification et de coordination stratégiques

L'élaboration du processus de planification stratégique de la GRC progresse. Cela dit, la GRC est une organisation opérationnelle, et les événements (comme le Convoi de la liberté et la visite du pape) peuvent modifier ou faire dérailler les priorités de l'organisation. Cela complique le processus de planification.

7. Contexte politique

La GRC a plusieurs engagements formulés dans son mandat pour lesquels il y a divers niveaux de participation (dirigés par la GRC, par Sécurité publique ou par un autre ministère) qui sont hors de son contrôle. Cela impose constamment un fardeau sur les ressources et les processus de planification de l'organisation.

8. Alignement du financement sur la stratégie

En raison du manque de cohérence entre la planification stratégique et le processus budgétaire annuel, la GRC pourrait ne pas centrer ses demandes de financement sur les grandes initiatives. Il est essentiel que ces deux processus soient liés afin que les fonds soient mieux répartis à l'appui des priorités stratégiques et opérationnelles.



9. Manque de ressources

Le manque de ressources pourrait contribuer aux défis en ce qui concerne l'information incomplète ou de piètre qualité, les moyens de contourner les processus à risque élevé, et la satisfaction des employés (la charge de travail demeure la même, mais il y a moins de personnes à qui l'on peut s'en remettre pour la gérer). Un recours accru aux ressources externes pourrait limiter les possibilités de renforcer les capacités internes à l'appui d'initiatives futures.

10. Gestion de la culture et du changement

La gestion du changement, qui comprend le changement de culture, est limitée au sein de l'organisation. Cela pourrait contribuer au travail en vase clos des secteurs d'activité et, dans certains cas, au fait que les intervenants concernés d'autres secteurs d'activité ne sont pas consultés dans la planification et l'élaboration des initiatives majeures.



Annexe D – Plan d'action de la gestion

Veillez noter que depuis la vérification, les fonctions du Bureau de l'action, de l'innovation et de la modernisation (BAIM) ont été divisées en deux secteurs de responsabilité : Politiques stratégiques et Relations extérieures, et Réforme, Reddition de comptes et Culture.

Recommandations et plan d'action de la gestion	
Recommandations	Plan d'action de la gestion
1. La GRC devrait établir un cadre pour les initiatives majeures qui tient compte des responsabilités de l'administrateur général précisées dans la Politique sur la planification et la gestion des investissements, notamment : a. Réévaluer la structure de gouvernance actuelle et les responsabilités déléguées afin de clarifier et de consigner le rôle et les responsabilités de l'administrateur général, des autorités déléguées et des comités nationaux en ce qui concerne la transformation. Cela devrait comprendre d'attribuer la responsabilité de la supervision de la transformation et du suivi des progrès. b. Élaborer un processus organisationnel clair à suivre pour les initiatives majeures, y compris la supervision et le suivi des progrès par l'EMS et d'autres comités nationaux (p. ex. CSEPI) pour les initiatives hautement prioritaires. c. Élaborer des orientations et un soutien stratégique pour les initiatives majeures.	D'accord. Transition : Depuis la fin de la période d'examen en décembre 2022, des mesures ont été prises conformément aux observations et recommandations découlant de l'examen. Par exemple, en mars 2023, le commissaire a approuvé le mandat du CSEPI. Celui-ci renforce la surveillance et la planification des projets majeurs et prévoit de faire des initiatives majeures des points permanents à l'ordre du jour des réunions de l'EMS. Sous la direction du dirigeant principal des Politiques stratégiques et des Relations extérieures, l'équipe de Gouvernance et partenariats stratégiques et Engagement établira un cadre de travail pour les initiatives majeures en consultation avec tous les secteurs et le Secrétariat du Conseil consultatif de gestion. Ce cadre définira clairement les critères, le processus de surveillance et les responsabilités qui s'appliquent aux initiatives majeures, du début à la fin. A. Structure de gouvernance Sous la direction du dirigeant principal des Politiques stratégiques et des Relations extérieures, l'équipe de Gouvernance et partenariats stratégiques et Engagement



	revera les structures de gouvernance pour s'assurer que les responsabilités de l'administrateur général énoncées dans la Politique sur la planification et la gestion des investissements sont claires. L'initiative consistera entre autres à concevoir un cadre de travail qui décrira les pouvoirs et responsabilités des cadres supérieurs en général ainsi que le rôle des comités nationaux. Le cadre sera transmis aux cadres supérieurs et fera l'objet d'une supervision continue. En septembre 2023, le dirigeant principal des Politiques stratégiques et des Relations extérieures mettra sur pied un comité de membres de l'EMS chargés de la surveillance des politiques en vue de renforcer la coordination, dans l'ensemble de l'organisation, pour relever les initiatives majeures ayant une incidence sur les priorités de la GRC et du gouvernement du Canada et pour faire en sorte que l'élaboration de politiques, les pouvoirs conférés et l'attribution de financement et de ressources placent la GRC dans une position favorable pour remplir son mandat. Date d'achèvement : Octobre 2024 B : Processus Sous la direction du dirigeant principal des Politiques stratégiques et des Relations extérieures, l'équipe de Gouvernance et partenariats stratégiques et Engagement consultera les cadres supérieurs concernés dans l'ensemble de l'organisation afin d'établir un processus à suivre pour les initiatives majeures, y compris par l'entremise de comités nationaux, dans le but d'obtenir des cadres supérieurs les ressources et l'orientation nécessaires. Cette orientation et
--	--



	ce soutien favoriseront une gouvernance claire qui permettra aux cadres supérieurs d'effectuer une surveillance efficace, par exemple en passant par le niveau 2 (CSEPI, comité d'orientation, et comité de gestion) ou le niveau 1 (EMS, Équipe de gestion supérieure). Cela sera harmonisé, au besoin, au Cadre de planification des investissements établi par Gestion générale et Contrôle. Date d'achèvement : Avril 2024 C : Orientation Sous la direction du dirigeant principal des Politiques stratégiques et des Relations extérieures, l'équipe de Gouvernance et partenariats stratégiques et Engagement établira des critères et collaborera avec l'équipe de Réforme, Reddition de comptes et Culture et celle de Gestion générale et Contrôle afin de définir et de sélectionner les critères de ce qui constitue une initiative majeure. L'équipe de Gouvernance et partenariats stratégiques et Engagement s'assurera que les dirigeants des secteurs d'activité actualisent régulièrement leurs données sur le rendement des initiatives majeures. La possibilité de créer un poste d'agent de gestion de projet sera étudiée. Toutes les activités mentionnées aux points A, B et C seront régies par un cadre de travail qui doit être approuvé par l'EMS, présenté au Conseil consultatif de gestion et au Comité ministériel de vérification et évalué chaque année dans le cadre de la structure de gouvernance. Date d'achèvement : Juin 2024 Date d'achèvement globale : Octobre 2024
--	--



	Responsables : Directeur général, Gouvernance et partenariats stratégiques et Engagement, en consultation avec le directeur exécutif des Politiques stratégiques; directeur général de la Planification des investissements (Gestion générale et Contrôle); directeur général, Secrétariat du Conseil consultatif de gestion; directeur exécutif, Réforme et Reddition de comptes
2. La GRC devrait continuer d'élaborer son processus de planification stratégique en tenant compte des responsabilités de l'administrateur général précisées dans la Politique sur la planification et la gestion des investissements et dans la Politique sur les résultats, y compris de ce qui suit : a. Intégrer les initiatives majeures au cadre de planification stratégique. Cela devrait comprendre de désigner les initiatives majeures hautement prioritaires de la GRC, d'établir des liens entre les initiatives et les priorités organisationnelles et le financement stratégique, de définir les échéanciers de mise en œuvre et les mesures de rendement de haut niveau, et d'intégrer les initiatives au Plan stratégique. b. La responsabilité du suivi de l'avancement des initiatives majeures liées au Plan stratégique devrait être officiellement assignée et les résultats devraient être communiqués à l'échelle de l'organisation. c. Les plans stratégiques des secteurs d'activité devraient être conformes au Plan stratégique de l'organisation, et définir notamment le rôle de ces secteurs	D'accord. Sous la direction du dirigeant principal des Politiques stratégiques et des Relations extérieures, l'équipe des Politiques stratégiques élabore actuellement le prochain plan stratégique de la GRC en fonction des priorités établies par le commissaire. Les initiatives majeures seront prises en considération dans les processus de la planification stratégique à venir. A : Le directeur exécutif des Politiques stratégiques poursuivra l'élaboration du prochain plan stratégique de l'organisation, qui reflétera les initiatives majeures désignées prioritaires, avec l'approbation de l'EMS. Les mesures du rendement qui visent à suivre les progrès réalisés à l'appui des priorités établies seront intégrées dans le processus d'élaboration du plan stratégique. B : Le directeur exécutif des Politiques stratégiques s'assurera que le plan stratégique est structuré de façon à faciliter l'harmonisation des plans stratégiques des secteurs d'activité avec l'orientation globale de l'organisation. Cela assurera une cohérence directe entre les priorités du commissaire, des secteurs d'activité et des divisions et permettra de broser un portrait exact du travail en cours, des résultats et des



dans les initiatives majeures figurant dans le Plan, s'il y a lieu.	sous-priorités concernant les initiatives majeures. Date d'achèvement : Plan stratégique à terminer d'ici à juin 2024; cadre de mesure du rendement à terminer d'ici à décembre 2024. Responsable : Directeur exécutif, Politiques stratégiques
3. En tenant compte des responsabilités de l'administrateur général prévues dans les politiques pertinentes, la GRC devrait envisager de renforcer la capacité organisationnelle de gestion du changement, de la culture et des projets, afin d'appuyer toutes les initiatives majeures, ce qui pourrait comprendre : a. Mettre sur pied un centre d'expertise ou un autre organisme de soutien, ou mettre à profit les ressources existantes pour réaliser des objectifs semblables. b. Créer un « guide sur la transformation » renfermant des lignes directrices expliquant les exigences en matière de gestion d'initiatives pour les initiatives majeures qui ne sont pas définies comme étant des projets.	D'accord. Réponse de Réforme, Reddition de comptes et Culture : La recommandation est appuyée en principe. Le Plan d'action de la gestion est clos pour Réforme, Reddition de comptes et Culture. Depuis la vérification, le secteur de la réforme, de la reddition de comptes et de la culture a été créé par le commissaire pour remplir le mandat suivant : diriger la réponse de la GRC aux examens externes importants (p. ex., Commission des pertes massives, Commission sur l'état d'urgence); donner des conseils stratégiques, faire de la surveillance et coordonner des initiatives internes de changement culturel en veillant à ce que des démarches inclusives et novatrices soient



c. Définir des objectifs et élaborer des tableaux de bord à l'appui de la supervision de la haute direction, au besoin.	prises en considération; diriger et coordonner les initiatives majeures de transformation et de renouvellement dans les trois secteurs d'activité opérationnels de la GRC; fournir des services de secrétariat au Conseil consultatif de gestion de la GRC, qui offre des conseils et fait des recommandations au commissaire en ce qui concerne la gestion et l'administration de la GRC, notamment la transformation. Le nouveau secteur relève directement du commissaire à ces égards et donne suite aux engagements de réforme exposés dans les lettres de mandat au ministre et au commissaire en plus de répondre aux attentes de reddition de comptes et de transparence accrues. Politiques stratégiques et Relations extérieures : L'équipe des Politiques stratégiques et des Relations extérieures concevra un outil pour faire le suivi des initiatives majeures sélectionnées par l'EMS qui présentent un grand risque ou qui revêtent une grande importance pour l'organisation, afin de permettre à l'EMS de suivre la progression des initiatives majeures et de permettre qu'une surveillance soit effectuée par les cadres supérieurs. L'équipe des Politiques stratégiques et des Relations extérieures collaborera avec des organes de gouvernance existants et avec le Comité de surveillance et d'établissement des priorités en matière d'investissement en particulier, pour faire en sorte que les initiatives liées aux priorités qui sont visées par l'outil de suivi des initiatives majeures progressent comme prévu.
--	--



	Date d'achèvement : L'outil de suivi des initiatives majeures doit être conçu et alimenté d'ici à février 2024. La consultation des organes de gouvernance débutera à l'automne 2024 et se poursuivra de façon continue. Responsable : Directeur exécutif, Politiques stratégiques
--	---

