



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# **Comité permanent de la sécurité publique et nationale**

---

SECU • NUMÉRO 002 • 1<sup>re</sup> SESSION • 41<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 21 juin 2011**

—  
**Président**

**M. Kevin Sorenson**



## Comité permanent de la sécurité publique et nationale

Le mardi 21 juin 2011

• (1100)

[Traduction]

**Le président (M. Kevin Sorenson (Crowfoot, PCC)):** Bonjour et bienvenue à tous. Aujourd'hui, le mardi 21 juin 2011, nous en sommes à la deuxième séance du Comité permanent de la sécurité publique et nationale.

Ce matin, au cours de la première heure, nous allons étudier les critères de sélection du commissaire de la Gendarmerie royale du Canada. Les témoins suivants comparaitront devant nous: M. Graham Flack, sous-ministre délégué, ministère de la Sécurité publique, et Mme Patricia Hassard, sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et Renouvellement de la fonction publique, Bureau du Conseil privé.

Je vous souhaite la bienvenue.

En tant que président, et au nom des membres du comité, je remercie les témoins de comparaître devant le comité avec un si court préavis. Nous vous sommes reconnaissants d'être ici aujourd'hui et de bien vouloir répondre à nos questions.

Je crois comprendre qu'il y aura une déclaration préliminaire. Nous vous invitons à la faire dès maintenant. Par la suite, nous passerons à la première série de questions.

Madame Hassard, nous vous écoutons.

Nous venons d'entendre la sonnerie d'un téléphone cellulaire. Je demanderais à tous les participants de bien vouloir éteindre leurs téléphones ou de les mettre en mode vibratoire. La séance se déroulera beaucoup mieux si nous ne sommes pas interrompus toutes les minutes par la sonnerie d'un téléphone.

**Mme Patricia Hassard (sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et Renouvellement de la fonction publique, Bureau du Conseil privé):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Bonjour, mesdames et messieurs. Je suis heureuse d'être ici aujourd'hui pour vous consulter sur les critères que nous proposons d'utiliser pour identifier le prochain commissaire de la Gendarmerie royale du Canada.

Je suis accompagnée de M. Graham Flack, sous-ministre délégué à Sécurité publique Canada, que vous avez déjà rencontré.

Les exigences à respecter relativement à la nomination du commissaire par le gouverneur en conseil sont énoncées à l'article 5 de la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada. Les nominations par le gouverneur en conseil sont effectuées par le gouverneur général, sur recommandation du Conseil privé de la Reine pour le Canada, qui est représenté par le Cabinet.

[Français]

Il est important pour le gouvernement que les processus de sélection reliés aux postes dotés par le gouverneur en conseil soient ouverts, transparents et fondés sur les compétences. Le premier ministre a établi ses attentes à cet égard, dans le document intitulé

*Pour un gouvernement responsable : Guide du ministre et du ministre d'État.*

On y mentionne qu'il est « essentiel, d'une part, qu'ils [les titulaires des postes dotés par le gouverneur en conseil] soient tous très qualifiés et, d'autre part, qu'ils soient sélectionnés par un processus qui assure un examen large et ouvert des candidatures proposées ».

[Traduction]

De plus, on y précise que le processus de nomination doit témoigner de la volonté que les nominations du gouverneur en conseil reflètent la diversité canadienne en ce qui concerne la représentativité des groupes linguistiques, des régions et des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. En outre, toutes les personnes nommées par décret sont assujetties, avant leur nomination, à un processus d'évaluation et à un examen rigoureux de leurs antécédents ainsi qu'à d'autres vérifications.

Le nouveau commissaire de la GRC sera donc nommé en application de la loi et conformément aux pratiques établies par le gouvernement dans le but d'accroître la transparence et la rigueur du régime de nomination. Cette directive a été donnée aux ministres en 2009, dans un document intitulé « Guide de la gestion du processus des nominations par le gouverneur en conseil ».

J'en ai un exemplaire dans les deux langues officielles, que je me ferai un plaisir de laisser au comité, si vous le souhaitez, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup.

Avant de passer à la première série de questions, j'aimerais rappeler à tous les membres que nous ne sommes pas réunis ici aujourd'hui pour discuter des anciens commissaires. Nous sommes ici pour examiner les critères et le processus de sélection. Je vous prierais de veiller à ce que vos commentaires portent sur...

**Mme Candice Hoepfner (Portage—Lisgar, PCC):** Monsieur le président, j'invoque le Règlement. Je ne pense pas que la témoin avait tout à fait terminé son exposé.

**Le président:** Je suis désolé.

Veillez poursuivre.

**Mme Patricia Hassard:** Je vous prie de m'excuser, monsieur le président. J'ai pris une trop longue pause.

**Des voix:** Oh, oh!

**Mme Patricia Hassard:** Le guide sur les nominations porte essentiellement sur les principaux éléments dont la rigueur du processus est tributaire, y compris les attentes générales et la marche à suivre pour le recrutement, afin d'assurer la transparence du processus et de maximiser l'accès aux nominations.

Dans ce contexte, j'aimerais faire un bref survol des principaux éléments du processus de sélection, avant de parler plus précisément des critères de sélection pour le prochain commissaire.

• (1105)

[Français]

Les processus de sélection des personnes nommées par le gouverneur en conseil comportent trois grandes étapes.

La première étape consiste à établir des critères de sélection qui tiennent compte des principales exigences auxquelles doivent satisfaire les candidats pour être considérés qualifiés.

La deuxième consiste à élaborer une stratégie de recrutement qui prévoit la façon de solliciter des candidatures. Cette stratégie peut prévoir des mesures simples comme afficher le poste sur le site Web des nominations par le gouverneur en conseil et publier un avis dans la *Gazette du Canada*, aussi bien que des mesures plus complexes comme recourir aux services de recrutement de cadres, lancer une stratégie publicitaire à l'échelle nationale et mener des activités de liaison ciblées auprès de groupes professionnels et d'intervenants, par exemple.

La troisième consiste à évaluer les qualifications des candidats en fonction des critères de sélection établis. Normalement, quelques candidats sont convoqués en entrevue, et on procède à une vérification des références.

[Traduction]

Le gouvernement a établi un comité de sélection qui dirigera tous les aspects de la recherche pour le prochain commissaire de la GRC. Le rôle du comité de sélection est d'établir une ébauche des critères de sélection pour le poste, d'approuver la stratégie de recrutement et de publicité, et d'évaluer les qualifications des candidats.

Le comité de sélection aura recours à des services de recrutement de cadres afin de mener un processus de sélection national, annoncé publiquement et vaste, dans le but de trouver les candidats les plus qualifiés pour diriger la GRC. Il présentera ensuite ses recommandations au gouvernement.

Dans le cadre du processus, le gouvernement s'est engagé à consulter votre comité au sujet des critères de sélection à utiliser pour évaluer les candidats. Votre connaissance des enjeux propres à la GRC et vos opinions quant aux besoins changeants de la société en matière d'application de la loi nous seront utiles pour mettre la touche finale aux critères de sélection.

Pour conclure, monsieur le président, le gouvernement compte procéder le plus rapidement possible afin de recruter une personne pour combler cet important poste. Le comité de sélection a rédigé sa proposition de critères, ceux que le ministre vous a envoyés. Nous sommes ici aujourd'hui pour recueillir votre point de vue sur ces critères. Avec votre aide, nous mettrons la touche finale aux critères de sélection et annoncerons publiquement le poste.

Nous serons heureux d'entendre votre opinion et de répondre à vos questions sur les critères de sélection du prochain commissaire de la GRC.

Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous allons maintenant passer à la première série de questions, qui sera d'une durée de sept minutes.

Monsieur Rathgeber sera le premier à prendre la parole.

**M. Brent Rathgeber (Edmonton—St. Albert, PCC):** Merci, monsieur le président.

Madame Hassard et monsieur Flack, je vous remercie d'être ici cet après-midi et de nous faire profiter de votre expertise en la matière.

Madame Hassard, vers la fin de votre exposé, vous avez indiqué que le gouvernement s'était engagé à consulter notre comité au sujet des critères de sélection. Est-ce la première fois que le gouvernement consulte un comité de la Chambre des communes sur un processus de sélection?

**Mme Patricia Hassard:** Non, ce n'est pas la première fois. Je me souviens toutefois d'un seul autre cas; c'était en 2007, et nous étions à la recherche du titulaire actuel du poste de commissaire de la GRC. À cette époque, nous avons envoyé la version préliminaire des critères de sélection au comité équivalent à celui-ci pour recueillir son point de vue.

**M. Brent Rathgeber:** Qui fait partie du comité de sélection?

**Mme Patricia Hassard:** Le comité de sélection compte sept membres. Ces personnes possèdent une vaste expérience qui sera utile pour la sélection du commissaire de la GRC. Font partie du comité le conseiller à la sécurité nationale auprès du premier ministre, qui agit en tant que président du comité, deux anciens solliciteurs généraux du Canada, un ancien commissaire de la GRC, le sous-ministre de la Sécurité publique, l'ancien président du Conseil de mise en œuvre de la réforme à la GRC et un représentant du gouvernement qui vient du cabinet du premier ministre. Enfin, j'agis comme secrétaire du comité.

**M. Brent Rathgeber:** Je vous remercie.

J'ai eu l'occasion de jeter un coup d'oeil sur les critères de sélection proposés. Je suppose qu'ils ont été rédigés par votre bureau ou par le comité de sélection. Pourriez-vous me dire brièvement qui a contribué à l'élaboration de ces critères? A-t-on consulté des spécialistes des ressources humaines? A-t-on consulté des spécialistes de la sécurité et de la police? Pourriez-vous me parler un peu des étapes qui ont conduit à l'élaboration des critères de sélection proposés?

• (1110)

**Mme Patricia Hassard:** Oui. Je vous remercie de votre question.

Tout d'abord, je pense qu'il convient de souligner que, la dernière fois que le poste a été vacant, c'était il y a quatre ans et demi. Dans le cas de tous les postes importants de ce genre, il faut passer en revue les critères de sélection pour déterminer s'il y a lieu de les mettre à jour. Je pense vraiment que le comité de sélection était convaincu qu'il fallait mettre à jour les critères afin de tenir compte des changements survenus dans le contexte.

Le comité de sélection lui-même était composé de gens qui possédaient des compétences dans le domaine de la police et de l'application de la loi, ainsi que d'au moins un avocat. Je pense que notre bureau était responsable des ressources humaines, et ces personnes...

**Le président:** Je m'excuse de vous interrompre.

On me dit qu'il n'est pas possible d'entendre l'interprétation française.

Tout va bien maintenant? Parfait.

Je m'excuse de cette interruption. On ne vous enlèvera pas de temps de parole, monsieur Rathgeber.

Vous pouvez continuer.

**Mme Patricia Hassard:** Comme je le disais, les membres du comité possèdent de vastes compétences. Ils amènent donc un large éventail de perspectives au processus de sélection du nouveau commissaire de la GRC. Plusieurs d'entre eux ont des antécédents dans les secteurs de la police, de l'application de la loi ou du droit, et ils ont tous de l'expérience en matière de gestion supérieure.

Par conséquent, je crois que les membres du comité ont toutes les qualifications nécessaires pour orienter le processus de sélection.

**M. Brent Rathgeber:** Les critères de sélection proposés constituent-ils un modèle générique pour le recrutement et l'embauche de cadres supérieurs de la fonction publique, assorti d'éléments s'appliquant tout particulièrement au poste de commissaire de la GRC? Ou bien s'agit-il de critères conçus spécifiquement pour le recrutement et l'embauche d'une personne pour le poste en question?

**Mme Patricia Hassard:** Monsieur le président, je dirais que nous avons commencé à travailler sur les critères de sélection en 2007. Le comité de sélection s'est réuni et a examiné attentivement chacune des exigences énoncées dans le document. Comme vous pouvez vous en douter, le document a fait l'objet de mises à jour.

Par conséquent, il ne s'agit pas d'un modèle générique. Je dirais plutôt que c'est un document qui avait été conçu spécifiquement pour répondre aux besoins de l'organisation à ce moment-là, en conformité avec le point de vue du comité de sélection.

**M. Brent Rathgeber:** Vers la fin de votre déclaration préliminaire, vous avez parlé de délais. Quels sont les délais prévus dans le cas de ce recrutement, de ce processus de sélection?

Je crois comprendre que le commissaire actuel va bientôt quitter son poste. Quels sont les délais dont dispose le comité pour sélectionner, recruter et embaucher le nouveau commissaire?

**Mme Patricia Hassard:** Le comité est en bonne voie de respecter les délais prévus pour la nomination d'un candidat par le gouvernement, ce qui doit se faire en octobre 2011. Il s'agit d'un processus important, qui nécessite un examen attentif. Des efforts consciencieux seront déployés à l'échelle nationale. On évaluera les candidats afin de déterminer ceux qui seront convoqués à une entrevue, puis on procédera à la vérification des références. Il s'agit donc d'un processus très complet.

**M. Brent Rathgeber:** Je vous remercie.

Si le candidat doit être choisi en octobre 2011, j'imagine que l'avis devra être lancé publiquement très bientôt.

**Mme Patricia Hassard:** Oui, c'est effectivement le cas.

**M. Brent Rathgeber:** Vos délais sont donc serrés.

**Mme Patricia Hassard:** Je pense que nous devrions tenter de publier les critères de sélection d'ici une semaine ou deux.

**M. Brent Rathgeber:** Pour en revenir aux critères de sélection, vous m'avez parlé de certains des... vous ne m'avez pas dit qui faisait partie du comité, et je ne souhaite pas non plus connaître leurs noms. Je serais tout simplement curieux d'en savoir un peu plus sur les professionnels des ressources humaines qui ont été retenus pour participer à l'élaboration des critères de sélection.

Pourriez-vous nous parler un peu de leurs antécédents? Sont-ils issus des rangs de la fonction publique? Avez-vous eu recours aux services de professionnels des ressources humaines de l'extérieur pour vous aider à élaborer les critères de sélection proposés?

**Mme Patricia Hassard:** Au sein de mon bureau, on trouve des professionnels des ressources humaines qui connaissent très bien les exigences du secteur public fédéral. Nous avons mis à profit leurs compétences lors de l'élaboration des critères de sélection.

Je dois ajouter que nous faisons affaire avec une agence de recrutement de cadres. Évidemment, cette agence possède une vaste expérience des processus de sélection en vue de combler des postes de la haute direction.

**M. Brent Rathgeber:** En vous fiant à votre expérience, pourriez-vous aider le comité à comprendre quelles qualités précises devrait posséder un candidat pour être en mesure de diriger une organisation aussi complexe, aussi diversifiée et aussi décentralisée que la Gendarmerie royale du Canada?

• (1115)

**Mme Patricia Hassard:** Certainement. Je pense que ce serait plus facile d'en parler si vous aviez l'obligance de consulter les critères de sélection proposés.

Nous recherchons un candidat qui possède une vaste expérience de la gestion au niveau de la direction. Nous avons toutefois précisé que cette expérience devrait avoir été acquise dans des circonstances où les compressions des ressources humaines et financières étaient des facteurs importants. Nous sommes conscients du fait que les compressions des ressources sont une réalité dans toutes les organisations du secteur public fédéral.

Nous souhaitons également que le candidat possède de l'expérience incontestable de la gestion stratégique et du changement organisationnel, ainsi que de la motivation des employés dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Cette fois-ci, nous avons ajouté un nouveau critère, soit celui de l'expérience de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'un cadre de gestion des talents. Comme vous le savez probablement, la plupart des organisations importantes, comme la GRC, doivent composer avec des changements sur le plan démographique. Il existe certaines inquiétudes concernant le départ à la retraite de membres, la conservation des connaissances organisationnelles, le perfectionnement des recrues et, en gros, la planification de la relève. Nous recherchons quelqu'un qui possède une capacité incontestable dans ce domaine.

**Le président:** Merci. Nous allons passer à l'intervenant suivant, de l'opposition officielle.

Monsieur Sandhu, vous avez la parole.

**M. Jasbir Sandhu (Surrey-Nord, NPD):** Merci, monsieur le président. Je tiens aussi à remercier les témoins d'être venus nous rencontrer aujourd'hui.

Nous étudions aujourd'hui les critères de sélection du prochain commissaire de la GRC.

Monsieur le président, je suis un peu perplexe quant aux critères de sélection que nous avons reçus mercredi dernier. Ils ont encore été changés ce matin. Nous n'avons reçu les nouveaux critères qu'il y a une heure environ.

**Le président:** Les critères que vous avez reçus ce matin ne sont pas les plus récents. Nous vous les avons communiqués par mesure de courtoisie. Il s'agit des critères utilisés pour sélectionner le commissaire en 2007. Vous avez reçu les anciens critères afin de pouvoir les comparer avec les nouveaux qui vous ont été remis mercredi dernier.

**M. Jasbir Sandhu:** Ma première question portera justement là-dessus. Qu'est-ce qui a été mis à jour comparativement à 2007 et pourquoi?

**Mme Patricia Hassard:** Dans l'ensemble, je dirais que nous avons beaucoup simplifié les critères de sélection. Nous les avons raccourcis et, à mon avis, ils sont maintenant plus clairs et plus précis. Nous avons également ajouté un certain nombre de nouveaux critères afin de tenir compte du milieu opérationnel actuel de la GRC.

Comme je le disais, la GRC, à l'instar d'autres organisations d'envergure, doit relever des défis sur le plan démographique. Nous sommes à la recherche d'un dirigeant qui possède des compétences dans ce domaine.

Nous avons ajouté trois critères relativement à la situation démographique et à la gestion des talents. Un de ces critères porte sur l'expérience de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'un cadre de gestion des talents centré sur le recrutement, la planification de la relève et le transfert du savoir. Vous trouverez cela sous la rubrique « Expérience ». Nous avons ajouté un critère portant sur la capacité d'élaborer et de mettre en oeuvre une vision d'entreprise et d'établir le leadership organisationnel et l'orientation stratégique requis pour permettre à l'organisation de réaliser son mandat et d'atteindre ses objectifs. Nous avons également ajouté la capacité de canaliser les énergies et les talents des employés de la GRC et de les motiver à réaliser les objectifs de l'organisation.

Par ailleurs, il y a un certain nombre d'ajouts liés au contexte opérationnel complexe et au régime de responsabilisation auquel la GRC est assujettie, ainsi qu'aux défis qu'elle doit relever sur le plan du changement. Nous recherchons quelqu'un qui est en mesure de diriger dans un milieu de responsabilisation complexe, qui possède de l'expérience de la mise en oeuvre de principes de régie d'entreprise modernes et de pratiques exemplaires, et qui est aussi en mesure de prévoir les enjeux émergents, de gérer le risque et d'amener un changement organisationnel afin de favoriser une bonne gouvernance et un rendement organisationnel.

Vous constaterez dans les qualités personnelles que nous sommes à la recherche d'une personne qui peut assumer un leadership stratégique et innovateur, qui est en mesure de constituer une équipe et qui est motivée face aux défis et aux changements.

Monsieur le président, je crois qu'il s'agit des principaux ajouts aux critères de sélection de 2007.

• (1120)

**Le président:** Merci.

Monsieur Sandhu, vous pouvez poursuivre.

**M. Jasbir Sandhu:** Ma deuxième question porte sur le comité de sélection qui a été mis sur pied. Pour que tout soit bien clair, a-t-on eu recours aux services d'un expert-conseil en ressources humaines ou en organisation de l'extérieur?

**Mme Patricia Hassard:** Non, à moins que l'on pense à l'agence de recrutement de cadres, qui proviendra de l'extérieur.

**M. Jasbir Sandhu:** Nous n'en sommes pas encore là pour ce qui est des critères de sélection.

**Mme Patricia Hassard:** Non.

**M. Jasbir Sandhu:** D'accord. Nous avons tous constaté que la GRC avait connu de graves problèmes au cours des dernières années. Elle en a pris pour son rhume sur le plan de la reddition de comptes et de la transparence. Au fil des années, on a été témoin de nombreux cas qui ont amené la population à se demander si elle pouvait faire confiance à la GRC, étant donné ce qui s'y passait.

Encore une fois, je ne vois aucun critère de sélection qui prévoit que le nouveau commissaire doit s'engager à améliorer les relations avec la collectivité et à rendre des comptes à la population dans le domaine de la police. A-t-on prévu des critères à cet égard?

**Mme Patricia Hassard:** Monsieur le président, j'aimerais attirer votre attention sur le deuxième critère figurant sous la rubrique « Connaissances », qui se lit comme suit:

Compréhension du tissu social et culturel au Canada et une sensibilité aux questions liées à la diversité de la population canadienne.

J'aimerais aussi attirer votre attention sur le cinquième critère qui figure sous la rubrique « Expérience ». Voici ce qu'on dit:

Expérience de l'établissement et du maintien de relations multipartites fructueuses et efficaces avec des organisations partenaires clés et divers intervenants.

Pour ce qui est de la reddition de comptes, il y a un critère sous la rubrique « Capacités », qui indique que nous sommes à la recherche d'une personne ayant la « capacité à diriger dans un milieu de responsabilisation complexe ».

**M. Jasbir Sandhu:** Je vais poser ma question de nouveau. Il y a une différence entre une capacité et un engagement incontestable. Dans les critères de sélection proposés, on ne dit pas que le prochain commissaire doit s'être montré engagé à améliorer les relations avec la collectivité et à rendre des comptes à la population. Les critères n'en font pas mention, n'est-ce pas?

**Mme Patricia Hassard:** Je n'interpréterais pas forcément les critères de cette façon, monsieur le président.

**M. Jasbir Sandhu:** En février dernier, le gouvernement a souligné qu'il mènerait une vaste consultation à cet égard. Toutefois, cela ne semble pas être le cas. À mon avis, on précipite un peu trop les choses.

Le ministre Toews nous a envoyé une liste préliminaire — et je tiens à l'en remercier —, mais j'aurais aimé avoir plus de détails sur les critères et sur la façon dont ils ont été choisis.

Ma prochaine question...

**Le président:** Vous allez devoir attendre la deuxième série de questions, le temps prévu pour la première série étant écoulé.

Passons donc à la deuxième série de questions. Je cède d'abord la parole à la députée ministérielle.

Vous avez la parole, madame Hoepfner.

**Mme Candice Hoepfner:** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je tiens d'abord à remercier les témoins d'être ici aujourd'hui. Nous vous sommes tous très reconnaissants de nous donner l'occasion d'examiner les critères et de vous poser des questions afin d'approfondir un peu plus les critères entourant cette nomination importante.

Pourriez-vous tous les deux nous faire part brièvement de vos compétences? Pourriez-vous nous dire sur combien de nominations et de modèles de critères de sélection de ce genre vous avez travaillé? Pourriez-vous nous en glisser un mot brièvement?

**Mme Patricia Hassard:** Je vous remercie de votre question.

J'ai une formation en droit et j'occupe maintenant depuis quatre ans et demi mon poste actuel de sous-secrétaire du Cabinet, Personnel supérieur et Renouvellement de la fonction publique. J'ai comparu devant ce comité la dernière fois qu'un commissaire de la GRC a été choisi et, au fil des années, lors de la nomination de nombreux cadres supérieurs. Je dirais que je possède une expérience assez vaste de la sélection de cadres supérieurs.

• (1125)

**Mme Candice Hoepfner:** Merci.

Monsieur Flack.

**M. Graham Flack (sous-ministre délégué, ministère de la Sécurité publique):** Bill Baker est le représentant du ministère de la Sécurité publique au sein du comité. À l'heure actuelle, Bill est à Iqaluit, où il participe à une réunion avec les autres sous-ministres responsables de la sécurité publique et de la justice. Cette réunion fédérale-provinciale est en cours à l'heure où on se parle.

En tant que haut fonctionnaire, Bill possède une vaste expérience de l'embauche de hauts fonctionnaires, ayant notamment travaillé auprès du conseil de gestion externe de l'Agence du revenu du Canada.

En ce qui me concerne, je suis aussi avocat. Je possède de l'expérience dans le domaine de la sécurité nationale et publique et j'ai participé à des nominations au niveau supérieur de la fonction publique. Personnellement, je n'ai toutefois jamais participé à des nominations externes, c'est-à-dire à des nominations au sein d'organisations indépendantes du gouvernement, comme la GRC.

**Mme Candice Hoepfner:** Merci beaucoup.

Je constate qu'il y a plusieurs critères, par exemple : « expérience incontestable de la gestion stratégique et du changement organisationnel, et de la motivation des employés dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise ». Un autre exemple est la « capacité d'élaborer et de mettre en oeuvre une vision d'entreprise et d'établir le leadership organisationnel et l'orientation stratégique requis pour permettre à l'organisation de réaliser son mandat et d'atteindre ses objectifs ». Je pourrais en citer d'autres. Plusieurs critères parlent de la capacité à diriger des gens et des groupes de personnes.

Vous avez parlé d'un « milieu de responsabilisation complexe ». Dans le contexte de ces critères, quelles qualités recherchez-vous chez un candidat qui vous indiqueraient qu'il est en mesure de diriger des gens? On sait tous qu'un bon leader sait convaincre les gens de le suivre. Et si les gens le suivent, ce n'est pas parce qu'ils sont obligés de le faire, mais plutôt parce qu'ils croient en lui et en ce qu'il fait. Comment vous y prenez-vous pour traduire ces critères en qualités concrètes?

**Mme Patricia Hassard:** Monsieur le président, je vous renverrais de nouveau aux critères de sélection proprement dits. Le comité de sélection a déjà ajouté sept critères de sélection principaux. Chacun d'entre eux porte sur le type de leadership qui, de l'avis du comité, sera désormais nécessaire à la GRC. Il s'agit d'une série de critères de sélection tournés vers l'avenir et axés sur le leadership dans un « milieu de responsabilisation complexe » et sur la capacité de diriger des gens, d'élaborer une vision d'entreprise et d'obtenir l'adhésion du personnel à cet égard.

**M. Graham Flack:** Je pourrais peut-être illustrer par un exemple la complexité de la reddition de comptes.

À Ottawa, on voit surtout le côté fédéral de la Gendarmerie royale du Canada. Mais il ne s'agit pas de d'un service de police national; elle est aussi le principal service de police dans les centaines de réserves autochtones du Canada.

La GRC est le service de police de près de 200 municipalités canadiennes. C'est le service de police de 8 des 10 provinces, ainsi que des trois territoires. Elle est aussi active à l'échelle internationale puisqu'elle travaille de concert avec des organismes internationaux comme elle l'a fait récemment à Haïti.

Les responsabilités sont donc, comme vous le dites, très complexes, en raison des divers contextes dans lesquels la GRC évolue, ainsi que des diverses responsabilités légales, compte tenu des régimes variés.

Il s'agit donc d'un organisme complexe, très évolué et très décentralisé pour lequel il faut une personne capable de jongler avec toutes les responsabilités et de répondre aux besoins des parties prenantes dans un très vaste éventail de contextes.

**Mme Candice Hoepfner:** Selon les critères, vous êtes à la recherche d'une personne qui a manifestement acquis ce genre d'expérience. De toute évidence, cette personne doit avoir démontré qu'elle possède de telles aptitudes au cours de sa carrière.

**Mme Patricia Hassard:** C'est bien cela.

**Ms. Candice Hoepfner:** J'aimerais aussi vous interroger sur l'adoption d'une vision organisationnelle. Je sais que M. Sandhu a parlé de l'idée générale de tendre la main à la collectivité. Et nous nous préoccupons toujours beaucoup des droits des victimes. Vos critères ne font aucune mention d'une solide connaissance de la vision organisationnelle et du mandat de la GRC — ce qui engloberait tout cela — et de la nécessité de les mettre en oeuvre et de veiller à ce que la vision soit respectée à l'échelle de l'organisation.

**Mme Patricia Hassard:** Je vous signale encore une fois le critère « Compréhension du tissu social et culturel au Canada et une sensibilité aux questions liées à la diversité de la population canadienne ». Les critères de 2007 comportaient des précisions entre parenthèses: race, culture, langue, orientation sexuelle, etc. Le comité de sélection a estimé qu'il n'était pas nécessaire de donner ce genre de précisions, puisqu'il aurait fallu préciser beaucoup de choses. Mais ce critère est censé couvrir le genre de compétence dont vous parliez.

• (1130)

**Mme Candice Hoepfner:** Merci beaucoup.

**Le président:** Merci, madame Hoepfner.

La parole est maintenant à M. Scarpaleggia.

**M. Francis Scarpaleggia (Lac-Saint-Louis, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous souhaite la bienvenue. Je crois que traiter de cette question est une bonne façon d'entamer nos travaux.

Je me demande ce qui a mal tourné la dernière fois. De toute évidence, des erreurs ont été commises. Les nouveaux critères de sélection sont intéressants, mais on dirait vraiment que ce ne sont que des termes vagues qu'on utiliserait normalement dans la rubrique « leadership ».

Premièrement, qu'est-ce qui a mal tourné la dernière fois? Deuxièmement, comment les nouveaux critères nous aident-ils à éviter de refaire les mêmes erreurs?

**Mme Patricia Hassard:** Monsieur le président, je suis un peu perplexe. Je croyais que nous allions parler des critères de sélection du nouveau commissaire. J'estime que mon collègue et moi ne sommes pas en mesure de faire des commentaires.

**Le président:** Étant donné que nous avons reçu les deux ensembles de critères, je crois que le mieux serait d'expliquer un peu plus les différences entre les critères de 2007 et ceux de 2011.

**Mme Patricia Hassard:** D'accord, monsieur le président.

**Le président:** Je vais commencer par vous laisser répondre. Je ne vous prendrai pas de temps. Vous avez mentionné la planification de la relève. Je sais que c'était une des questions soulevées lors de la dernière législature. C'en était bien une, le leadership et ce genre de choses. J'aimerais que vous fassiez ressortir encore une fois certaines des différences entre les deux ensembles de critères et que vous expliquiez peut-être pourquoi ils ont été ajoutés.

**Mme Patricia Hassard:** Bien sûr, monsieur le président.

Je crois qu'il faut revenir à l'idée du contexte dans lequel la GRC évolue en 2011, par rapport à 2007. Je mentionnerais en particulier son rapport sur la planification et les priorités, dans lequel on dit que « la GRC connaît d'importantes difficultés financières, alors que la récession économique a forcé [le gouvernement] du Canada à revoir attentivement ses dépenses et l'affectation des ressources ».

Comme tous les autres organismes fédéraux, la GRC est soumise à des restrictions. À cette fin, nous voulons entre autres que notre prochain commissaire possède une très vaste expérience de gestion à l'échelon administratif supérieur, notamment dans des contextes de restriction des ressources financières et humaines.

**M. Francis Scarpaleggia:** J'aimerais poursuivre sur le même sujet.

Il me semble que l'un des problèmes, en ce qui concerne le dernier commissaire, c'est qu'il n'était pas perçu comme un défenseur de la force. Ce que vous dites, dans vos nouveaux critères, c'est que vous cherchez quelqu'un qui sera là pour réaliser les réductions budgétaires que souhaite le gouvernement. Comment une personne qui répond à cette exigence peut-elle aussi défendre les intérêts de la force? Comme vous le savez, le vérificateur général vient de produire un rapport dans lequel il affirme que d'importants problèmes de ressources obligent la force à renoncer à certaines de ses fonctions essentielles. Ce que le gouvernement dit, avec ces critères, c'est qu'il a besoin d'une personne qui restreindra encore plus les ressources.

Est-ce la première fois qu'un comité de sélection est constitué pour désigner le commissaire, ou y en avait-il un la dernière fois aussi? Vous l'avez peut-être mentionné, mais je ne l'ai pas entendu.

**Mme Patricia Hassard:** Il y a eu un comité de sélection la dernière fois aussi.

**M. Francis Scarpaleggia:** Vous n'avez identifié aucun des membres du comité de sélection. J'aimerais savoir, par exemple, qui sont les deux anciens solliciteurs généraux.

**Mme Patricia Hassard:** Monsieur le président, l'un est James Kelleher et l'autre, Jean-Jacques Blais.

**M. Francis Scarpaleggia:** Pouvez-vous me rappeler leur affiliation politique?

**Mme Patricia Hassard:** Je crois qu'ils représentent deux points de vue opposés.

**M. Francis Scarpaleggia:** M. Blais est bien sûr de tradition libérale.

Vous avez mentionné que le nouveau commissaire devra évoluer dans un environnement complexe sur le plan de la responsabilité. De quelle façon ce contexte a-t-il changé par rapport à ce qu'il était quatre ans et demi passé? C'est le même gouvernement qui est là, avec le même message et les mêmes mesures en matière de responsabilité. De quelle façon le contexte relatif à la responsabilité s'est-il complexifié? La GRC était déjà à Haïti. Des forces policières nationales y envoyaient à tout le moins des agents. Je ne comprends pas très bien le changement qui aurait pu s'opérer.

J'ai une autre question. Ces critères ouvrent-ils la voie à une personne qui ne possède pas d'expérience au sein d'une force policière? À la lecture des critères, il est plutôt difficile d'imaginer une personne d'un autre domaine. Est-ce que votre choix se portera sur une personne qui a fait partie d'une force policière?

Troisièmement — puis je vais laisser les témoins répondre, monsieur le président —, si un candidat avait déjà exprimé en public des opinions sur des enjeux politiques, se disant par exemple en faveur du registre des armes à feu, votre comité de sélection rejeterait-il sa candidature ou continuerait-il d'en tenir compte?

• (1135)

**Mme Patricia Hassard:** Monsieur le président, je crois que je vais d'abord répondre à la deuxième question, puis je demanderai à mon collègue de s'occuper de la première et, peut-être, de la troisième.

Je crois qu'il s'agissait de savoir si l'expérience de la force policière faisait partie des exigences? Je crois que vous constaterez qu'en réalité, nous n'avons pas inclus l'expérience directe d'une force policière, bien que ce soit un atout certain. Nous cherchons un leader solide qui comprenne bien le mandat et le contexte opérationnel de la GRC, et une personne qui donnerait une orientation stratégique à la force et qui la positionnerait pour l'avenir.

Je me reporte de nouveau aux critères. Sous « Connaissances », on dit s'attendre à ce que le titulaire connaisse le mandat de la GRC, ses défis, ses responsabilités et son contexte opérationnel. On dit aussi dans la même section que nous souhaitons une « compréhension du droit pénal, de la Charte des droits et libertés ainsi que du contexte juridique et institutionnel du travail policier ».

Il est donc clair que le gouvernement est à la recherche du meilleur candidat pour diriger la GRC, qu'il vienne d'une force policière ou pas.

**M. Graham Flack:** Je peux répondre aux questions sur la restriction des ressources et sur la responsabilité. Le plus utile serait peut-être de tenir compte de ce qui constituera le plus important contrat de l'histoire du Canada — la police contractuelle que nous négocions actuellement avec les provinces et les municipalités. L'issue est prévue pour la fin de l'exercice 2012.

Il est ressorti très clairement, dans ce contexte, que la situation financière n'est pas difficile que pour le gouvernement fédéral, mais pour toutes les services de police du Canada. Tous doivent absolument affecter les ressources très efficacement, compte tenu du contexte dynamique dans lequel ils évoluent. Ils doivent établir les priorités.

Je crois que vous ne trouverez au Canada aucun service de police qui estime avoir trop de ressources par rapport aux besoins, mais tous les gouvernements et toutes les administrations prètent beaucoup d'attention à la limitation des coûts et cherchent à obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible pour les deniers publics consacrés aux services de police. C'est à tous les échelons le thème dominant des négociations relatives à la police contractuelle, et c'est l'une des raisons pour lesquelles on se concentre à ce point sur la capacité de fonctionner dans un contexte financier restreint.

Même si les ressources policières augmentaient, ce ne serait certainement pas dans une mesure où le contexte opérationnel dynamique pourrait... Nous constatons qu'il en va de même avec nos partenaires de l'étranger; ils doivent déterminer soigneusement comment affecter les ressources dans ce contexte dynamique. C'est essentiellement ce qui justifie ce critère.

En partie dans le cadre des négociations de la police contractuelle...

**Le président:** Très rapidement, s'il vous plaît.

**M. Graham Flack:** Oui. L'environnement de reddition de comptes change aussi. Dans le cadre de la police contractuelle, les provinces s'intéressent entre autres particulièrement à certaines des ressources qui ont été investies.

Par exemple, en ce qui concerne la fonction de logement de la GRC, ils veulent avoir droit de regard sur les dépenses, ce qui exigera de la GRC et du commissaire qu'ils rendent davantage de comptes sur ces dépenses. Ce n'est qu'un exemple de l'évolution et de la complexification de la reddition de comptes.

**Le président:** Merci beaucoup.

Nous retournons à M. Sandhu.

Vous allez partager vos cinq minutes.

**M. Jasbir Sandhu:** C'est exact. Merci, monsieur le président.

Le rapport du vérificateur général signalait entre autres que le gouvernement avait omis de négocier un contrat avec les provinces. Il a aussi omis de définir les rôles et responsabilités de la GRC en ce qui concerne son financement. Il a omis de négocier cela avec les provinces au fil des années. Il en est ainsi depuis des années et des années, et c'est là une des principales conclusions du rapport du vérificateur général.

Voici ma question. Dans les critères de 2007, on mentionne spécifiquement « une expérience des négociations multipartites et de l'établissement de liens afin de nouer des relations fructueuses avec des organismes fédéraux, provinciaux et municipaux chargés de l'application de la loi... » Si l'un des rôles du nouveau commissaire est de pouvoir négocier les rôles et responsabilités, les définir avec les provinces et négocier une formule de financement garantissant une force fonctionnelle capable de lutter contre le crime organisé et les vendeurs de drogues, pourquoi ne parle-t-on pas d'une expérience des relations avec les provinces et les municipalités? Je ne vois pas cela dans les nouveaux critères.

● (1140)

**Mme Patricia Hassard:** Monsieur le président, je vais amorcer une réponse, puis je vais laisser mon collègue finir.

Dans la rubrique « Expérience », il est indiqué que nous cherchons quelqu'un qui a l'expérience de l'établissement et du maintien de relations multipartites fructueuses et efficaces avec des organisations partenaires clés et divers intervenants. Je crois que le comité de sélection estimait qu'il n'était pas nécessaire d'y mettre plus de détails parce qu'il y a de nombreux partenaires et organismes différents qui,

selon la GRC, font partie des intervenants. Je crois que l'expérience exigée est là, même si on ne précise pas le palier gouvernemental ou administratif.

**M. Graham Flack:** En ce qui concerne les négociations de la police contractuelle, un contrat très détaillé a été établi avec les services de police contractuels, et ce n'est qu'un exemple parmi tant d'autres. La police contractuelle existe au Canada depuis plus de 100 ans, et elle s'appuie sur des liens contractuels avec les provinces qui déterminent la façon dont les services sont dispensés. Nous revoyons complètement l'entente dans le cadre des négociations contractuelles que nous menons en ce moment avec la province.

Le vérificateur général se concentrait sur les services de police fédéraux, dont une bonne partie n'est pas nécessairement fournie aux provinces suivant le principe du recouvrement des coûts. La criminalistique est un exemple de service que le gouvernement fédéral en est venu à fournir à d'autres services; le vérificateur général demande qu'on détermine plus clairement qui paiera ces services, et sur quelle base ces services seront dispensés. Il y a donc un renouveau important de la police contractuelle en ce qui concerne les relations avec les provinces, mais on examine aussi plus efficacement les services de police fédéraux, de manière à définir ce que sont les services essentiels et à établir la façon de les financer.

**Le président:** Monsieur Sandhu.

**M. Jasbir Sandhu:** Merci, monsieur le président.

Il est évident que le processus est précipité. Je crois que nous allons choisir notre prochain commissaire, alors il faut ralentir un peu et étoffer les critères un peu. Je reviens à ce que Mme Hassard a dit, que les critères ne comportent pas beaucoup de détails.

J'aimerais proposer que, dans le cadre de son étude sur les critères de sélection éventuels du prochain commissaire de la GRC, le comité tienne une autre réunion afin d'entendre des témoins qui ne travaillent pas au ministère de la Sécurité publique ni au Bureau du Conseil privé.

**Le président:** Merci, monsieur Sandhu.

Cela contredit la motion que nous avons adoptée à notre dernière séance et, donc, la motion en vertu de laquelle nous travaillons aujourd'hui. Je laisse le greffier trancher.

Avons-nous une copie de la motion originale? Puis-je voir votre motion? Est-elle sur papier?

Je vérifie auprès du greffier pour m'assurer que c'est conforme. Le problème, c'est que selon la motion en vertu de laquelle nous travaillons aujourd'hui, nous avons une séance pour discuter de la question. Compte tenu des échéanciers, je vais simplement laisser l'expert de la procédure parlementaire trancher.

● (1145)

**Le greffier du comité (M. Andrew Bartholomew Chaplin):** Je dirais qu'elle est irrecevable parce qu'ils ont accepté. Elle...

**Le président:** C'est toute l'information qu'il me faut.

La motion est irrecevable, étant donné que nous avons adopté l'autre motion.

Votre temps est écoulé. Nous passons à M. Norlock.

**M. Rick Norlock (Northumberland—Quinte West, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie également les témoins qui sont ici aujourd'hui.

Je m'y connais un peu en matière de services de police, puisque j'ai passé 30 ans de ma vie au sein d'une des plus importantes forces de police du pays. Quand vient le temps de faire des commentaires, nous devons envisager la personne qui mènera les destinées de l'une des forces de police les plus respectées et dignes de confiance sur la face de la terre que Dieu a créée. L'un des premiers aspects que je regarde, c'est la vision de la GRC.

Je constate, dans la première partie de l'énoncé de vision, que la GRC veut « être une organisation progressiste, proactive et innovatrice ». Ces mots évoquent pour moi bien des facettes différentes, mais ce qui me vient entre autres à l'esprit, dans un monde en constant changement et surtout maintenant que j'avance un peu en âge, c'est le rythme de l'évolution de la société.

J'ai entamé ma première carrière dans les années 1970, et les changements me semblaient alors s'accélérer. Cette impression devait être encore plus présente pour les personnes qui avaient 25 années d'expérience de plus que moi. Cependant, vers la fin de ma carrière, je dirais que le changement était devenu presque exponentiel.

On nous disait que deux choses étaient immuables, dans la vie: la mort et les impôts. En réalité, il y a une troisième chose, à laquelle nous essayons tous de nous adapter à l'échelle de notre société, et c'est le changement.

Je remarque dans les critères, sous la rubrique « Capacités » — et c'est lié à la vision de la GRC —, la « capacité à prévoir les enjeux émergents » et, bien sûr, « à gérer le risque ». Nous le faisons tous, de diverses façons.

Mais en ce qui concerne « amener un changement organisationnel », je me demande ce que vous, madame Hassard ou monsieur Flack, pouvez ajouter. Que voyez-vous, que cherchez-vous, que cherchera-t-on chez les personnes et dans leurs antécédents, dans leurs réponses à vos questions, qui vous donnera à croire qu'elles s'adaptent très bien au changement et qu'elles sont capables de s'acquitter de leurs fonctions dans le cadre de l'énoncé de vision, et qu'elles sont capables de diriger une organisation qui s'adaptera au changement?

**M. Graham Flack:** Je pourrais peut-être commencer par parler du contexte, et je pense que vous aviez raison de signaler la mesure dans laquelle il évoluait.

Son évolution accroît la complexité du secteur de l'application de la loi et la mesure dans laquelle bon nombre des principaux crimes que nous devons affronter comportent une dimension internationale ou cybernétique. Prenez, par exemple, l'exploitation sexuelle des enfants et la façon dont ce crime a été transformé par la possibilité d'obtenir des documents sur Internet. Cela a aussi modifié la façon dont la police surveille ce crime. En effet, il est maintenant nécessaire de mobiliser d'autres organisations internationales, car ce crime ne connaît pas de frontières. Comme vous l'avez fait ressortir correctement, ce n'est pas seulement la complexité qui augmente, mais encore la vitesse à laquelle les organisations doivent s'adapter pour faire face à tous ces changements.

Donc, le contexte n'est pas seulement plus complexe, mais il évolue également à un rythme plus rapide. Par conséquent, il est très difficile de résumer de manière statique ce à quoi une organisation devrait ressembler. Comme vous l'avez mentionné, l'un des critères à utiliser pour recruter le commissaire et, en fait, pour évaluer

l'organisation devrait être sa capacité à faire de preuve de beaucoup de dynamisme, parce que l'un et l'autre devront s'adapter continuellement à un environnement en constante évolution.

Il est possible que je puisse vous donner quelques exemples supplémentaires.

Même au cours de la dernière décennie, la GRC a battu des records en ce qui concerne la taille de ses classes et le nombre de personnes auxquelles la Division Dépôt décernait des diplômes. Donc, un grand nombre de nouvelles recrues entrent au service de la GRC, parce que la demande pour des services de police augmente, non seulement à l'échelle fédérale, mais aussi à l'échelle provinciale et municipale. De plus, comme dans de nombreux services de police au pays, on constate qu'un certain groupe démographique prend très rapidement sa retraite à l'échelon administratif supérieur, ce qui exerce un stress véritable sur tous nos corps de police qui vivent ce changement démographique et voient leurs cadres supérieurs et leur leadership disparaître.

Donc, l'environnement dans lequel le commissaire devra exercer ses fonctions est extrêmement dynamique et le deviendra encore plus. C'est pourquoi, comme vous l'avez souligné en passant en revue tous les critères, il est essentiel que la personne soit innovatrice et capable de travailler dans un environnement dynamique, parce qu'il nous est très difficile de décrire de manière claire, concrète et statique, tous les défis que l'organisation devra relever. Ceux-ci évoluent de manière dynamique.

Et cela ne s'applique pas uniquement à la GRC. Il est clair que, lorsque nous dialoguons avec d'autres forces policières internationales ou nos collègues provinciaux, on nous dit que cette tendance est ressentie partout.

Par conséquent, je crois que vous avez raison de souligner le dynamisme de l'environnement et la nécessité d'avoir un chef qui a non seulement une vision, mais dont la vision intègre l'innovation et le dynamisme dans les aspirations de l'organisation.

● (1150)

**Le président:** Merci.

Merci, monsieur Norlock.

Monsieur Garrison, vous disposez de cinq minutes.

**M. Randall Garrison (Esquimalt—Juan de Fuca, NPD):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être ici aujourd'hui.

Nous souhaitons que le processus de sélection soit à la fois méthodique et transparent. Nous considérons que cela est essentiel pour garantir que la GRC inspire confiance au public et pour que les agents de première ligne de la GRC se fient de nouveau à leur leadership.

Ma propre expérience, que j'ai acquise à l'échelle locale en embauchant un chef de police et en l'affectant à une commission des services policiers ainsi qu'en formulant des recommandations pour des services de police en Afghanistan à l'intention d'une organisation internationale de défense des droits de la personne, m'a appris qu'il était nécessaire de trouver un équilibre entre les critères liés à la gestion et ceux liés au leadership. Ceux que vous nous avez exposés sont fortement axés sur la gestion. Par conséquent, j'aimerais vous poser deux questions qui, à mon sens, sont importantes si l'on veut rétablir la confiance du public à l'égard de votre leadership.

La première est très précise. Les témoins voient-ils une objection à ajouter un critère qui indiquerait très précisément que nous aimerions que le commissaire de la GRC ait déjà démontré une compréhension et un engagement à l'égard des droits des victimes?

**Le président:** Madame Hassard.

**Mme Patricia Hassard:** Je ne crois pas qu'il s'agisse d'une omission dans les critères de sélection mais, en même temps, si le comité suggère ce critère, nous envisagerons sérieusement de l'ajouter.

**M. Randall Garrison:** Merci.

Alors, j'ai une deuxième question à vous poser concernant la diversité.

Je dois dire que, personnellement, je suis déçu de constater qu'on a retiré de l'ébauche les passages qui faisaient allusion très précisément à la diversité. Tel que les critères sont rédigés à l'heure actuelle, ils semblent indiquer que la diversité est une question externe. Ils mentionnent les questions de diversité comme si elles ne s'appliquaient pas à la GRC. Donc, une fois de plus, ma question est la suivante: voyez-vous un inconvénient à ajouter un critère qui exigerait que le candidat retenu ait démontré sa détermination à faire progresser davantage l'égalité des sexes et la diversité au sein de la GRC?

**Le président:** Madame Hassard.

**Mme Patricia Hassard:** Merci, monsieur le président.

Je ne crois pas qu'il soit nécessaire d'ajouter ce critère. La GRC est assujettie aux politiques globales du gouvernement aux termes desquelles le gouvernement s'est engagé à garantir l'équité en matière d'emploi et à veiller à ce que les nominations, tant à la GRC qu'ailleurs, témoignent de la diversité canadienne.

**M. Randall Garrison:** Puis-je céder le reste de mon temps à M. Chicoine?

**Le président:** Oui.

[Français]

Monsieur Chicoine, vous disposez de trois minutes.

**M. Sylvain Chicoine (Châteauguay—Saint-Constant, NPD):** Bonjour.

Je veux remercier les témoins d'être parmi nous aujourd'hui.

J'aimerais poser une question sur le processus qui a été retenu. Les critères sont assez semblables à ceux qui prévalaient lorsque le commissaire précédent était en fonction. Ce sont des critères tout à fait semblables. C'est peut-être dans le processus qu'il y a eu certaines lacunes, par le passé.

Comptez-vous procéder autrement que lors du processus précédent, en 2007?

• (1155)

[Traduction]

**Mme Patricia Hassard:** Monsieur le président, je peux affirmer que nous avons en fait modifié considérablement les critères de sélection. Je crois que cela indique que nous nous réjouissons à la perspective d'être dirigés par le genre de chef dont la GRC a besoin, compte tenu de ses activités courantes et futures.

[Français]

**M. Sylvain Chicoine:** Si j'ai bien compris, il y aura des critères différents. Les choses vont se faire autrement que lors du processus précédent.

[Traduction]

**Mme Patricia Hassard:** Oui, je résumerais en disant que les critères de sélection de 2011 comptent au moins sept nouveaux éléments.

[Français]

**M. Sylvain Chicoine:** Comment allez-vous intégrer ces critères au nouveau processus de sélection?

[Traduction]

**Mme Patricia Hassard:** Nous évaluons les capacités du candidat de nombreuses manières. Pour y arriver, nous disposons d'un éventail d'outils. L'agence de recrutement entreprendra une vaste campagne d'un bout à l'autre du pays pour trouver des candidats qui remplissent les critères de sélection. Ses employés mèneront les entretiens précédant les entrevues et présenteront un rapport initial au comité de sélection. Ensuite, le rôle de celui-ci consistera à examiner ce que nous appelons la « liste longue de candidats » et à la limiter aux quelques personnes qui, selon le comité, remplissent le mieux les critères de sélection, lesquelles seront convoquées à une entrevue par le comité de sélection.

Bien entendu, les entrevues ne sont pas le seul moyen d'évaluer les gens, mais elles constituent une façon concrète de jauger la manière dont les gens exposent leurs idées et la nature de leurs problèmes. Par ailleurs, nous préparerons des questions qui aborderont certains des enjeux que le député a soulevés.

De plus, après les entrevues, nous vérifions à fond les références des principaux candidats.

**Le président:** Merci beaucoup.

Merci, monsieur Chicoine. Votre temps est écoulé.

Nous allons maintenant passer à M. Aspin.

**M. Jay Aspin (Nipissing—Timiskaming, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je remercie les témoins d'être venus aujourd'hui.

D'emblée, j'aimerais mentionner que je suis très heureux de constater qu'un de mes prédécesseurs, l'honorable J.J. Blais, ancien député de Nipissing—Timiskaming et bon libéral, fait partie du comité. C'est une personne très instruite et très équitable.

J'adresse au témoin la question suivante: à votre avis, quelles qualités un cadre supérieur devrait-il posséder pour conférer à votre institution une image publique positive et respectée?

**Mme Patricia Hassard:** Je vous remercie de votre question.

Le comité de sélection souhaite trouver pour la GRC un chef de file capable de communiquer avec tous les différents types d'auditoires. C'est l'une des principales qualités que doit posséder le candidat. Comme vous pouvez le constater sous la rubrique « Capacités », nous sommes à la recherche d'une personne ayant les qualités suivantes:

Excellentes habiletés de communication orale et écrite et capacité de représenter la GRC auprès des membres, du grand public, des gouvernements et d'autres organismes, y compris avec des organisations chargées de l'application de la loi au Canada et à l'étranger.

Je crois que ce critère particulier a été ajouté afin que la personne qui dirige la GRC soit en mesure de faire de la force une institution digne de confiance.

**M. Jay Aspin:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci.

Au cas où quelqu'un voudrait se servir de votre temps de parole pour poser des questions, je vous informe qu'il vous reste quelques minutes.

**Mme Candice Hoepfner:** J'ai une observation très brève à formuler.

**Le président:** Je dois vous interrompre une minute. Ils sont censés comparaître pendant une heure seulement. Cette question sera donc la dernière, puis nous continuerons à huis clos et nous discuterons de la question entre nous.

**Mme Candice Hoepfner:** Merci. Je vais simplement parler pendant un petit moment.

Je trouve qu'il est intéressant d'entendre le NPD se porter à la défense des victimes. Malheureusement, chaque fois que les néo-démocrates ont l'occasion de voter en faveur des victimes, ils votent contre la mesure législative.

Cela m'amène en fait à ma question. Dans les capacités, le mandat de la GRC est mentionné plusieurs fois: « de réaliser son mandat et d'atteindre ses objectifs » et « les objectifs de l'organisation ». On fait allusion au mandat général de la GRC à de nombreuses reprises. Je dirais que se porter à la défense des victimes fait partie du mandat. Évidemment, quand vous appliquez la loi, vous protégez les Canadiens qui la respectent, de même que les victimes. Les agents de police de première ligne nous disent que le meilleur moyen de protéger les victimes est de s'assurer que les criminels sont derrière les barreaux et qu'ils y restent. Il va de soi que les critères parlent de la réalisation du mandat de la GRC, mais l'une des façons dont nous pouvons tous vous aider à le remplir consiste à veiller à ce que les

criminels et les délinquants violents demeurent en prison. Il est donc formidable d'apprendre que NPD prendra la défense des victimes.

Ai-je raison de présumer que le mandat englobe les droits et la défense des victimes?

• (1200)

**Mme Patricia Hassard:** Oui, monsieur le président.

Je pense que j'ai signalé plus tôt que le comité de sélection avait déployé beaucoup d'efforts pour abrégé et préciser les critères de sélection, ce qui signifie que certains des détails de la version précédente ont été supprimés. Mais, en fin de compte, je pense que ce que l'on souhaite, c'est mentionner les principales qualités dans les critères de sélection et poser peut-être des questions à propos des autres aspects du mandat au cours des entrevues.

**Le président:** Je tiens à vous remercier tous les deux d'être venus et de nous avoir aidés à comprendre un peu mieux les critères dont le comité de sélection se servira.

Nous allons maintenant nous réunir à huis clos et discuter de cette question entre nous. Par conséquent, nous demanderions à chacun de vous de bien vouloir quitter la salle.

Chaque membre a le droit de garder un adjoint.

Monsieur Flack et madame Hassard, je vous remercie beaucoup d'avoir participé à la séance. Merci.

Nous allons suspendre nos travaux pendant trois ou quatre minutes afin de leur permettre de quitter la salle. Si vous souhaitez vous restaurer, un dîner a été servi.

*[La séance se poursuit à huis clos.]*







**POSTE  MAIL**

Société canadienne des postes / Canada Post Corporation

Port payé

Postage paid

**Poste-lettre**

**Lettermail**

**1782711  
Ottawa**

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :*  
Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5

Publié en conformité de l'autorité  
du Président de la Chambre des communes

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

On peut obtenir des copies supplémentaires en écrivant à : Les Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5  
Téléphone : 613-941-5995 ou 1-800-635-7943  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of  
the House of Commons

### SPEAKER'S PERMISSION

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Additional copies may be obtained from: Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa, Ontario K1A 0S5  
Telephone: 613-941-5995 or 1-800-635-7943  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757  
publications@tpsgc-pwgsc.gc.ca  
<http://publications.gc.ca>

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>