



## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

Ce rapport annuel sur les effectifs pour la période de juin 2015 à septembre 2016 est soumis respectueusement au président, au conseil d'administration et aux membres de l'Association des vétérans de la GRC par Jack W. Briscoe, directeur.

### **A) Opportunités stratégiques et priorités**

Lors de l'assemblée générale des membres (AGM) à Québec en juin 2015, le Conseil de l'association (le conseil d'administration et les présidents des divisions) se sont réunis en séance plénière, puis en groupes de travail, pour discuter de trois questions stratégiques, à savoir l'augmentation des effectifs à l'association, la gestion financière et les services aux membres. À la fin de la journée de travail, les délégués ont convenu que l'association devait concentrer ses ressources sur ces priorités stratégiques. En fait, il y avait un niveau très encourageant de soutien des participants à collaborer avec le Conseil dans la conception et la mise en place de ces priorités.

### **(B) Session automnale de planification**

Suite à l'AGM, le conseil d'administration s'est réuni au Collège canadien de police (CCP) vers la fin de l'automne pour esquisser un plan pour atteindre les priorités stratégiques définies à Québec. Ce fut à cette séance de planification que le Conseil a proposé, qu'afin de s'assurer que l'association réussisse à atteindre ces trois priorités stratégiques, que la participation active des présidents des divisions et leurs équipes de direction respectives était absolument nécessaire et que la méthode pour y parvenir serait par le biais d'une consultation régionale.

### **(C) Consultation régionale**

Pour lancer la consultation, le directeur Bob McKee a pris la responsabilité pour la région du Pacifique et du Nord, le directeur Bill Greenslade pour les Prairies, le directeur Jack Briscoe pour la région du Centre et le directeur Peter Sorensen pour l'Atlantique. Les commentaires reçus entre janvier et avril 2016 sur tous les sujets ont été précédemment rapportés au Conseil d'administration et au Conseil d'association.

Pour les besoins de ce rapport, ce qui suit se veut les éléments importants obtenus lors de la consultation sur : « Accroître nos effectifs »



## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

1. Pour que l'association puisse se développer à court et long terme, il est reconnu qu'il est nécessaire de concevoir une campagne de recrutement / marketing qui fera nettement plus appel aux membres qui laissent ou qui prennent leur retraite de la GRC que la campagne que nous avons actuellement qui parle des raisons déterminantes pour rejoindre l'association.
2. La majorité des divisions a exprimé l'avis que nous ne devrions pas envisager de fusionner les catégories de membres actifs et associés en une seule catégorie de membre ayant droit de vote, nonobstant le principe de l'intégralité. Il n'y avait cependant aucune objection en soi à l'utilisation du terme « vétérans » pour redéfinir les membres actifs. On a aussi estimé que la fusion des catégories en une seule pourrait entraîner une dilution de l'objectif fondamental de l'association, mais aussi, certaines divisions ont reconnu que de continuer à perpétuer la perception d'une distinction de « classe » peut être considérée comme analogue à notre service à la GRC et doit être évitée car cela pourrait être considéré comme un moyen de dissuasion pour attirer de nouveaux membres potentiels.
3. Bien que certaines divisions pensent que c'était un concept intéressant, il n'y a pratiquement aucun soutien pour une catégorie « membre-à-titre-particulier » pour attirer de nouveaux membres qui ne sont pas géographiquement situés près de l'une de nos 30 divisions existantes.
4. La notion de renommer la catégorie de membre associé à « Amis et famille de l'Association des vétérans de la GRC » afin de mieux identifier la composition de cette catégorie de membres est généralement considérée comme acceptable. Si cette suggestion est fondée, elle pourrait servir à identifier plus clairement la composition, y compris mais sans s'y limiter, à servir les membres et les employés de la GRC, les conjoints, les veuves et les veufs des membres décédés, toutes les personnes et autres organisations qui soutiennent l'association de différentes façons.

### **(D) Réunion de planification des activités des adjudants de la GRC**

En février dernier, le cadre dirigeant Mark Gaillard et moi avons rencontré le sergent-major du Corps Darren Campbell et tous les sergents-majors d'état-major et les sergents-majors (adjudants) de partout au Canada à leur réunion annuelle à Ottawa. Nous avons été invités par le s-m.c. Campbell à rencontrer les adjudants pour discuter de la façon dont ils pourraient nous aider dans nos efforts pour attirer de nouveaux membres dans l'association. Pour le contexte, les points saillants de la discussion sont les suivants:



## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

1. Travailler plus étroitement avec la GRC, plus précisément le S.M.C. et tous les adjudants, pour aider à promouvoir les intérêts de l'association est perçue comme étant une opportunité de relation positive et nécessaire.
2. Obtenir l'approbation de l'officier responsable des ressources humaines (ORRH) de la GRC pour modifier le formulaire de retraite de la GRC 1733 pour permettre à un membre quittant la GRC d'être contacté par l'association est perçu comme une étape importante à des fins de recrutement au sein d'une division. Cela permettra aux divisions d'être informées de la libération des membres sortants qui prennent résidence dans leur juridiction et de tenir compte des restrictions de la Loi sur la protection des renseignements personnels.
3. Obtenir l'approbation de l'ORRH pour que l'association soit formellement incluse dans les cours de pré-retraite de la GRC qui sont offerts partout au Canada.
4. Il est nécessaire de souligner les activités et les initiatives importantes qui sont en cours dans les divisions et une meilleure utilisation de ces informations doit être fournie pour expliquer les raisons d'adhérer à l'association. Ces informations devraient être à la disposition des nouveaux membres potentiels. En substance, cela est la valeur de l'adhésion et cela doit occuper une place importante dans nos documents publicitaires. Ainsi nous risquons moins de perdre de nouveaux membres potentiels qui, dit-on, peuvent obtenir toutes les informations dont ils ont besoin gratuitement à partir d'autres sources.
5. Reconnaître et répondre à l'évolution démographique est considéré comme une condition importante pour attirer de nouveaux membres à l'association. Il est largement reconnu par la GRC et par l'association que la plupart, sinon la totalité, des organisations sans but lucratif luttent avec les mêmes défis et mieux nous comprendrons ce qui motive la génération actuelle, meilleure est la probabilité que nous pourrions l'attirer à devenir membre de l'association. La GRC peut aider l'association à cette information.

**(E) George Savage, président du comité du recrutement - Division de la Nouvelle-Écosse.**

Depuis plusieurs années, George Savage, ancien président de la division de la Nouvelle-Écosse a été l'avant-garde de notre campagne nationale de recrutement. George a travaillé en étroite collaboration avec les directeurs du recrutement dans chaque



## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

division pour recueillir et communiquer des données statistiques trimestrielles sur les nouveaux membres actifs et associés au sein de chacune de nos trente divisions. Cette information a été publiée sur le site de l'Association des vétérans de la GRC tout comme son analyse du niveau de réalisation des objectifs à atteindre par chaque division. En bref, les statistiques suivantes reflètent la croissance de l'association au cours des 3 dernières années au 30 juin de chaque année:

2014: Actifs (200)	Associés (39)
2015: Actifs (199)	Associés (65)
2016: Actifs (155)	Associés (36)

L'incitation à recruter de nouveaux membres est le Prix Kearley Howard qui est présenté à la division qui a réussi à attirer le plus de membres dans une année donnée. Ce prix est remis lors de l'AGM au président de la division gagnante. Un sondage auprès des membres en juillet 2015 suggère qu'on ne voit pas beaucoup la notion de « concurrence » pour le recrutement par certaines divisions. Les avantages de continuer avec le Prix HK pour certaines divisions participantes, mais pas toutes, est soumis à l'examen par le nouveau directeur du recrutement en consultation avec le Conseil d'association. Il est reconnu que quelle que soit la forme que nos efforts de recrutement prendront en 2017 et au-delà, ils devront être alignés et cohérents avec la valeur que nos membres actuels et nos futurs membres accordent à l'appartenance à l'association.

George quittera son poste de président à la fin de l'année en cours et sa détermination, son dévouement et son engagement indéfectible vis-à-vis son rôle sont vivement appréciés par le conseil d'administration et tous les membres de l'Association des vétérans de la GRC.

### **(F) Groupes de discussion**

Des groupes de discussion ont été menés par M. Derek Johnston, président de *Face Value Communications* et Mme Jennifer Birch, de *Indago Insights* afin d'ajouter aux évaluations du sondage sur le recrutement de juillet 2015. Ce fut suivi d'une consultation avec les divisions et des évaluations obtenues auprès des adjudants de la GRC. Ces sessions ont eu lieu à Ottawa, Vancouver, Regina, Montréal et Halifax, entre le 19 juillet et le 3 août 2016. Le but de ces groupes de discussion était d'identifier ce qu'est la valeur d'appartenance actuelle d'être un membre de l'association et ce que



## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

nos éventuels membres au sein de la GRC considèrent comme étant des raisons importantes de devenir membre de notre association. Les « faits saillants » des conclusions tirées des groupes de discussion et de plusieurs entretiens téléphoniques, sont résumés ci-dessous. Le rapport complet de M. Derek Johnston et Mme Jennifer Birch avec conclusions et recommandations a été déposé auprès du conseil d'administration.

### **Groupes de discussion: Préface**

**Note des auteurs:** Il est important de savoir que les divisions participantes, et ceux qui ont fourni des commentaires dans des entrevues téléphoniques, ont été assurés qu'il n'y aurait pas d'attribution pour toutes les observations faites au cours de la conduite de ces sessions à tout individu ou à toute division. L'accueil chaleureux et l'aimable hospitalité offerte à M. Johnston et Mme Birch par toutes les divisions participantes a été sincèrement appréciée.

### **Thèmes importants**

- Il y a un manque général de connaissance de l'AVGRC et son travail. Les avantages de l'adhésion ne sont pas bien compris, sauf pour la faible proportion de membres de l'association qui sont les plus engagés.
- La proposition de valeur correcte se trouve à l'intersection des besoins et des attentes des membres actuels de l'association et ceux de l'avenir.
  - o Bien que plus de travail doit être accompli pour comprendre les points de vue des membres actuels, la recherche suggère que la notion de service soit au cœur de toute proposition de valeur convaincante - honorer le service aux Canadiens lors de notre emploi à la GRC, et en encourageant un soutien continu aux autres et à la communauté locale une fois à la retraite.
- Les membres de l'association ont perçu la proposition de valeur comme un lien à la Force et d'autres retraités, le soutien pour les vétérans et leurs familles grâce à la retraite, et un sens de la communauté qui peut aider à lutter contre l'isolement à la retraite, le tout fondé sur cette notion fondamentale de service. Les membres potentiels eux ont convenu que c'est cette proposition



## ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS

de valeur qui fait appel à eux, mais ils sentent que cela ne leur a pas été correctement expliqué ou communiqué.

- Dans l'ensemble, les participants ont suggéré que les changements démographiques et comportementaux chez les employés font que ces derniers, de plus en plus, ne voient pas une carrière dans la GRC comme étant une « vocation » mais plutôt comme étant simplement un « emploi ». Cette évolution peut signifier que la proposition de valeur exprimée par le lien à la GRC, le soutien et la communauté, pourrait être de moins en moins pertinente pour le retraité dans l'avenir.
- Pour augmenter ses effectifs, l'AVGRC devrait considérer:
  - o Réaliser une analyse concurrentielle afin de comprendre comment elle se compare à d'autres associations de retraités et d'identifier les opportunités de nouveaux produits, des services améliorés, des partenariats, une plus grande participation des membres et de l'innovation.
  - o Tisser des liens plus étroits avec la GRC;
  - o Augmenter et répéter les efforts de communications et de marketing;
  - o Rechercher des façons de s'adapter à l'évolution des besoins des retraités actuels et futurs;
  - o Mener des recherches parmi les membres potentiels afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes; et
  - o Mener des consultations auprès des membres de l'association par le biais d'une enquête bisannuelle afin d'identifier les tendances et évaluer la performance.

***Note: Ce qui précède sont les points saillants des thèmes généraux obtenus lors des discussions avec les participants. Les résultats détaillés se trouvent dans le rapport complet.***

### Conclusions et recommandations

#### ***Analyse de la compétition***

Les participants ont souvent parlé de la demande croissante et variée sur leur temps de retraite. Alors que l'AVGRC offre une proposition



## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

de valeur unique (connexion à la GRC), l'association est en concurrence sur un terrain de jeu de plus en plus encombré.

Plusieurs participants ont mentionné d'autres organisations qui offrent une bonne valeur pour l'adhésion, comme l'Association nationale des retraités fédéraux. Les avantages cités comprenaient des réductions, des voyages et des conseils financiers. L'association devrait envisager de procéder à une analyse d'autres organisations de retraités de premier plan pour voir comment ils se comparent et à chercher des moyens novateurs pour offrir une valeur unique et plus tangible aux membres.

### ***Tisser des liens plus serrés avec la GRC***

Il est recommandé que l'AVGRC cherche à développer des liens plus étroits avec la GRC. Cela permettrait à l'association de renforcer la partie la plus convaincante de la proposition de valeur: rester connecté à la Force.

Bien que des efforts doivent être faits au niveau de la direction, cela peut aussi être réalisé en utilisant une approche locale en effectuant des événements plus fréquents et une programmation qui fait appel à la fois aux vétérans et aux employés. Par exemple, un programme de mentorat ou de « copain » qui jumelle des employés en service actif avec des vétérans pour offrir un soutien vers le passage à la retraite, ou même à l'occasion d'autres points critiques de la carrière serait probablement bien accueilli. En outre, une focalisation accrue sur le recrutement d'employés assermentés et civils avant leur retraite a été suggérée comme étant un moyen efficace de construire une relation productive plus forte avec la Force.

Plusieurs participants membres de l'association qui sont plus activement engagés dans le travail de l'association ont reconnu les défis dans le travail avec la GRC. La rotation du personnel dans les postes de liaison clés au sein de la GRC et les préoccupations sur la protection des renseignements personnels ont été soulevées comme des obstacles à une coopération accrue et la coordination. Certains ont suggéré que l'association devrait chercher à signer un accord formel pour partager l'information des employés ou demander qu'une clause soit incluse dans les formulaires des ressources humaines pour permettre à l'AVGRC de communiquer avec les employés qui prennent leur retraite. Cela ouvrirait la porte à une gamme d'opportunités recrutement et d'engagement.



## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

Voici d'autres suggestions spécifiques pour une coopération accrue avec la GRC:

- Organiser de la sensibilisation par téléphone avec des vétérans auprès des employés pour aider à la paperasserie liée à la retraite.
- Inclure les employés dans les activités sociales, les inviter à devenir membre de l'association, ou même simplement établir un lien et parler de leurs expériences dans la GRC et de la transition vers la retraite.
- Parler avec les recrues à la division « Dépôt » pour leur expliquer ce qu'est notre association afin de tisser des liens dès le début de leur carrière.
- Parler à des groupes de nouveaux employés civils comme étant partie de leur orientation à la GRC.
- Inclure les vétérans comme étant partie des campagnes de recrutement de la GRC (par exemple : les écoles secondaires, les universités, les collèges).

### ***Augmentation et renouvellement de la commercialisation et de la communication***

Le plus important défi de l'AVGRC est un manque de sensibilisation parmi ceux qui n'ont pas encore adhéré. Alors que beaucoup ont entendu parler de l'association, la plupart ne sont pas conscients de ce qu'elle fait et les avantages de l'adhésion. Bien que ce soit un défi, c'est également une véritable occasion de définir une proposition de valeur unique et distincte et d'élaborer un plan de communication pour augmenter le niveau de sensibilisation.

Les participants ont fourni les suggestions suivantes pour savoir comment et quand l'association doit communiquer avec les employés et les retraités:

- Inclure des informations sur l'AVGRC dans la trousse de retraite de la GRC, ainsi que lors des séances d'orientation de retraite offertes par la GRC.
- Orienter les communications sur les vétérans eux-mêmes - tous cherchent des histoires personnelles mettant en relief leurs contributions à leurs communautés ou à la GRC. Cela renforce le rôle que joue l'adhésion à l'association pour faire apprécier leurs contributions au-delà de leurs années de service.





## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

- Montrer des exemples de vétérans qui aident d'autres vétérans à travers leur implication auprès de l'association. Mettre en évidence des événements et des programmes conjoints GRC / AVGRC.
- Fournir des mises à jour régulières sur les vétérans dans le besoin, s'ils sont malades, hospitalisés ou décédés.
- Faire connaître le bon travail de l'association pour en rehausser le profil et améliorer sa réputation auprès des employés et la communauté.
- Envisager la promotion de publications et d'articles dans les médias sociaux concernant des membres de l'association pour présenter non seulement leur travail, mais pour engager davantage leur leadership (par exemple dans *Frank's Facts and Funnies*).
- Faire usage des médias sociaux et veiller à ce que le style de communication soit plus conforme à la pratique généralement reconnue. Faire usage de photos et de vidéos et se concentrer sur du contenu plus attrayant et interactif.
- Réorganiser des réunions mensuelles pour les rendre plus dynamiques, éducatives et amusantes. Par exemple, ayez des conférenciers invités, y compris des vétérans eux-mêmes qui ont quelque chose à partager (expertise, passe-temps, des expériences, etc.). Pensez à demander des idées dans le cadre du sondage auprès des membres.

### ***S'adapter à l'évolution des besoins des retraités***

Il est devenu évident lors de discussions avec différents groupes que les besoins des retraités sont très différents de nos jours. Il sera important pour la durabilité de nos effectifs de trouver des moyens pour s'éloigner de l'image du « *old fashioned - old boys club* » de l'association et de fournir une image qui est plus pertinente pour les retraités actuels et futurs. Cela exigera des efforts dans les deux offres : services aux membres et diversité des membres.

### ***Services aux membres***

L'association devrait envisager puiser dans les commentaires du sondage auprès des membres pour tenir des événements plus diversifiés et pertinents. Alors qu'il est clair qu'à partir des résultats obtenus dans ce sondage, les retraités ne sont pas à la recherche plus particulièrement d'une multitude d'événements sociaux organisés par l'association (ils ont déjà des calendriers sociaux



## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

assez occupés). Plusieurs aiment encore des événements de rencontres, mais aimeraient voir plus de diversité dans les lieux et les thèmes de ces événements. Beaucoup ont suggéré la suppression des rencontres pour une bière au mess ou les mini rencontres pour le café, afin d'être remplacées par des activités plus constructives axées sur la condition physique, la nutrition, les voyages ou la contribution à la collectivité.

L'offre devrait également tenir compte du grand nombre de retraités qui prennent une seconde carrière. L'association devrait chercher des moyens de faire participer ces membres dans des sujets et des thèmes qui sont pertinents pour les professionnels, alors que de nombreux participants demandant à l'association de jouer un rôle pour tenter de les relier avec un contrat ou d'autres possibilités d'emploi à la retraite. Selon l'expertise disponible dans une division particulière, l'association peut connecter des retraités en quête de travail avec d'autres personnes qui ont vécu l'expérience et qui peut offrir des conseils sur ce qu'il faut chercher, où trouver du travail et ainsi de suite.

### ***Diversité des membres***

La plupart des membres qui ont participé au sondage ont dit qu'ils se sont joints parce qu'ils ont été invités par un pair ou parce que cela semblait être une étape naturelle quand ils sont partis à la retraite. Si le recrutement repose trop lourdement sur les recommandations d'un pair, les membres continueront de refléter le même profil de retraité. Si le recrutement dépend de cette notion d'une « étape naturelle » à la retraite, le nombre diminuera parce que l'engagement vis-à-vis la tradition et la fidélité à la vocation continuent de baisser.

De nombreux participants ont soutenu l'idée que l'association effectue une campagne de recrutement ciblée qui vise à assurer que les effectifs de base de l'association soient plus représentatifs de la diversité de la Force et des retraités. Cela signifierait tendre la main à des publics spécifiques tels que les jeunes retraités, les femmes, ceux qui travaillent encore, et ceux qui viennent de milieux culturels divers.

Plusieurs participants ont souligné que la proposition de valeur de l'association devrait refléter une orientation vers une contribution à l'association et à la communauté, plutôt que de se concentrer sur « ce que l'association peut faire pour moi. »



## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

Les attitudes prédominantes des jeunes générations qui prendront bientôt leur retraite de la GRC sont peu susceptibles de refléter le même concept, ce qui signifie que l'association devra être plus proactive et directe en décrivant les avantages individuels et spécifiques de l'appartenance à notre association. Avoir des voix à la table qui sont plus le reflet de la population cible contribueront à fournir l'élan et la perspicacité nécessaire à l'organisation pour évoluer et répondre aux besoins et aux attentes des membres de l'association de demain.

### ***Recherche: Futurs membres potentiels***

Lors de la planification pour les groupes de discussion, les efforts pour recruter des membres et des employés de la GRC en service actif pour les discussions de ces groupes ont largement échoué. Il y a donc peu de rétroaction directe avec laquelle nous pouvons décrire les besoins et attentes des membres potentiels.

Il est recommandé que les comités exécutifs de l'association, tant au niveau national que divisionnaire, poursuivent leurs efforts pour susciter les opinions des employés actuels, à la fois assermentés et civils.

- Quelles sont leurs perceptions de l'Association ?
- Est-ce qu'ils envisagent de joindre? Pourquoi ou pourquoi pas?
- Qu'est-ce qui rendrait leur adhésion significative et comment est-ce que c'est semblable / différent de l'attitude des membres actuels de l'association?
- Si « le service aux autres » est au cœur de la mission de l'association, est-ce que c'est ce qui attire la prochaine vague de retraités? Si c'est le cas, comment?

Idéalement, l'association serait invitée à présenter cinq ou six questions clés pour le sondage auprès des employés de la GRC afin de mieux comprendre les attitudes et les attentes des membres potentiels.

### ***Consultation en cours***

En outre, il est recommandé que l'association sonde ses propres membres tous les deux ans pour suivre les niveaux de sensibilisation et de satisfaction, ainsi que pour générer des idées pour des services nouveaux ou améliorés. Il y a plusieurs outils de sondage



## **ASSOCIATION DES VÉTÉRANS DE LA GRC RAPPORT ANNUEL 2016 SUR LES EFFECTIFS**

en ligne peu coûteux et simples qui fonctionnent bien à cette fin. Ces résultats, combinés avec les données tirées du sondage auprès des employés actifs de la GRC, serviraient à informer l'association sur des pratiques de recrutement, à améliorer la proposition de valeur pour des publics spécifiques, à renforcer l'engagement des membres, et identifier les tendances, les opportunités et les défis émergents.

### **Conclusion:**

Ce rapport signifie ma dernière contribution en tant que membre du conseil d'administration. À bien des égards, je suis réticent à quitter mon poste de directeur des effectifs et du recrutement à ce moment parce que je crois fermement que, collectivement, nous avons réussi à identifier les points saillants et les opportunités de croissance qui doivent être poursuivis activement pour l'avenir de cette association. J'ai le sincère espoir que toutes les divisions continueront à soutenir le président et le conseil d'administration pour assurer que l'association des vétérans de la GRC réalise une orientation stratégique qui sera maintenue pendant les années à venir.

Mes meilleurs vœux à tous et merci pour votre soutien au cours des quatre dernières années.

Bien à vous,

**Jack**

Jack W. Briscoe  
Directeur des effectifs et du recrutement  
Association des vétérans de la GRC