GRC·RCMP

GENDARMERIE ROYALE DU CANADA • ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE

RÉMUNÉRATION JUSTE POUR LA GRC

Conseil de la solde

JANVIER 2015

Gendarmerie royale du Canada
Royal Canadian Mounted Police

Canada

© (2015) SA MAJESTÉ LA REINE DU CHEF DU CANADA représentée par la Gendarmerie royale du Canada.

CAT. N° : PS64-123/2015F-PDF
ISBN : 978-0-660-23261-4

Table des matières

Avant-propos 4

Résumé 6

1 – Introduction 11

1.1 Structure et organisation de la GRC 11

1.2 Cadre stratégique et priorités 12

1.3 Historique du milieu des relations de travail à la GRC 12

1.4 Principes directeurs en matière de rémunération 13

1.5 Milieu en constante évolution 13

2 – Contexte stratégique 15

2.1 Contexte actuel 15

2.1.1 Cadre des politiques de gestion de la rémunération 15

2.1.2 Position du gouvernement à l'égard des négociations 15

2.1.3 Milieu des relations de travail dans la police 16

2.2 Contexte de la capacité de payer 16

2.2.1 Services de police contractuels 16

2.2.2 Services de police fédérale 17

2.2.3 Aspect économique de la sécurité et du bien-être de la collectivité 18

2.3 Situation actuelle de la GRC 18

2.3.1 Mandat à volets multiples de la GRC 18

2.3.2 Stratégie en matière de ressources humaines de la GRC pour 2014 à 2017 19

2.3.3 Restriction budgétaire 20

3 – Situation actuelle 21

3.1 Ensemble de services de police référentiels 21

3.2 Caractère unique de la GRC 23

3.2.1 Distinction par rapport au reste de la fonction publique 23

3.2.2 Distinction par rapport aux autres services de police 25

3.3 Point de vue des membres 26

3.3.1 Perte de fierté chez les membres de la GRC 28

3.3.2 Difficultés et mobilité 29

4 – Préoccupations quant à la situation actuelle 31

4.1 Défis en matière de recrutement 31

4.1.1 Attirer des candidats éventuels 31

4.1.2 Perte d'estime à l'égard de la marque de la GRC 33

4.1.3 Réduction du bassin de main-d'œuvre 33

4.1.4 Équité en matière d'emploi 34

4.1.5 Tendances en matière de population canadienne 34

4.1.6 Difficultés et initiatives de la GRC en matière de recrutement 36

4.2 Défis en matière de maintien en poste 38

4.2.1 Coût du départ des membres cumulant moins de trois ans de service 38

4.2.2 Départ des membres de sexe féminin 39

4.2.3 Données démographiques sur les membres réguliers 39

4.2.4 Départ des membres réguliers 40

4.3 Difficultés 42

4.3.1 Exigences en matière de mobilité 42

4.3.2 Gouvernance/politiques inadéquates 43

4.3.3 Besoin d'un modèle de gouvernance distinct 43

4.3.4 Demandes, capacité et pressions 44

4.3.5 Indemnités insuffisantes pour compenser les difficultés 45

5 – Analyse – respect des principes de rémunération du CT par la GRC 50

5.1 Principe 1 – Comparabilité externe 50

5.1.1 Services de police référentiels 50

5.1.2 Appariement d'emplois 50

5.1.3 Indicateurs de la rémunération globale 51

5.1.4 Indicateurs salariaux pour les agents de première classe 55

5.2 Principe 2 – Relativité interne 57

5.3 Principe 3 – Rendement individuel/de groupe 59

5.3.1 Rendement policier et comparaisons relatives à l'efficacité 59

5.3.2 Heures supplémentaires non rémunérées 63

5.4 Principe 4 – Capacité de payer 65

5.4.1 Partenaires contractuels 65

5.4.2 Aspect économique de la sécurité et du bien-être de la collectivité 66

6 – Conclusion 69

Annexe 1 71

Membres du Conseil de la solde 71

Représentants des partenaires contractuels 71

Membres de Recherche sur la solde 71

Annexe 2 72

Profils de la collectivité : Wabowden (Manitoba) et Pickle Lake (Ontario) 72

Annexe 3 74

Profils de la collectivité : Arviat (Nunavut) et Kuujjuaq (Québec) 74

Annexe 4 76

Productivité et efficacité de la police – comparaisons régionales 76

Avant-propos

Durant ma carrière, j'ai eu l'occasion de travailler avec des membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) dans le cadre de diverses fonctions. Cependant, depuis que j'occupe le poste de président du Conseil de la solde de la GRC, je constate l'étendue et la portée de cette organisation et des gens qui y travaillent.

Le présent document, intitulé *Rémunération juste pour la GRC*, est la troisième analyse de rentabilisation en matière de rémunération du Conseil de la solde. Cette analyse de rentabilisation a été réalisée dans un contexte de réduction du déficit, de contestations judiciaires, d'évolution des lois et d'écart au titre de la rémunération globale sans précédent entre la GRC et la moyenne des trois services de police référentiels les mieux rémunérés. La prestation des services de police est plus complexe que jamais, en raison de paramètres juridiques difficiles et d'une obligation instantanée de rendre des comptes au public par le partage de vidéos et les médias sociaux.

De nombreux sondages ont montré que la GRC pourrait connaître des difficultés sans précédent au chapitre du recrutement, et ce, à un moment où d'autres services de police recrutent activement et offrent un régime de rémunération plus concurrentiel à leurs membres.

Les exigences d'emploi qui, auparavant, faisaient de la GRC un employeur de choix semblent maintenant constituer un désavantage pour l'organisation. Les recherches montrent que l'attente liée à la mobilité n'est plus attrayante pour cette génération, et l'instabilité financière et les autres répercussions défavorables relatives au déménagement de la famille tous les deux ou trois ans sont trop importantes.

Depuis 2006, l'écart au titre de la rémunération globale entre la GRC et la moyenne des trois services de police référentiels les mieux rémunérés augmente de façon constante. La légitimité du processus de détermination de la solde est remise en question par les membres, et elle diminue à la suite de la publication de chaque rapport trimestriel sur la rémunération des services de police.

Ce climat pourrait créer une situation de crise au sein du service de police national du Canada, surtout compte tenu de la décision de la Cour suprême du Canada dans l'affaire de l'Association de la police montée de l'Ontario, *et al.* c. Procureur général du Canada, qui a été rendue le 16 janvier 2015; celle-ci changera considérablement l'environnement des relations de travail à la GRC. Étant donné la conjoncture économique actuelle, le Canada est en voie d'atteindre l'équilibre budgétaire. Les Canadiens et les Canadiennes reconnaissent le bon travail des policiers et accordent une plus grande valeur au rôle qu'ils jouent dans leur collectivité.

Au cours des prochaines années, la GRC présentera au Conseil du Trésor (CT) les rajustements recommandés de la rémunération des membres réguliers, jusqu'au grade de surintendant, et de certains membres civils. Le rapport qui suit donne un aperçu de la vision en matière de rémunération à long terme de la GRC, qui décrit les étapes à suivre pour atteindre les objectifs établis relatifs à la rémunération d'ici 2020. Bien que le Conseil de la solde représente des groupes de membres civils pour certains aspects de la rémunération, le présent document porte exclusivement sur la rémunération des membres réguliers.

Le Conseil de la solde recommande que la GRC demeure dans la moyenne des trois services référentiels les mieux rémunérés, selon la rémunération globale, avec la possibilité d'accepter un délai maximal de trois ans durant une conjoncture économique difficile. En outre, il recommande que la gouvernance des incitatifs de la GRC pour le service dans des postes isolés ou éloignés relève de la GRC et non du Conseil national mixte. Enfin, le Conseil de la solde recommande que des indemnités régionales propres à la GRC soient créées en tant qu'élément essentiel pour atténuer les problèmes actuels en matière de dotation des ressources dans certains milieux où le coût de la vie est élevé.

Des remerciements spéciaux doivent être adressés à l'Équipe des études sur la solde, dont la gestionnaire Stephanie Boyles, et aux chercheurs Rania Abi-Ghanem, Marc Laferrière, Kelly ten Holder et Kristine Mendes pour les efforts remarquables qu'ils ont déployés en vue de produire ce document. Le Conseil de la solde vous est reconnaissant du travail bien fait.

Alain Jolicoeur, président
Conseil de la solde de la GRC

Résumé

La rémunération, de concert avec d'autres principaux cadres de gestion des ressources humaines, sert à attirer, à maintenir en poste, à motiver et à renouveler les effectifs nécessaires afin d'offrir des résultats aux Canadiens et aux Canadiennes.

Le Conseil du Trésor (CT) du Canada est l'employeur de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Il a le pouvoir exclusif de déterminer les conditions d'emploi à la Gendarmerie, y compris toutes les questions liées à la rémunération. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a élaboré un Cadre des politiques de gestion de la rémunération. Celui-ci établit les principes précis et l'approche utilisés pour gérer la rémunération des employés de l'administration publique fédérale, y compris les membres embauchés aux termes de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*. Les décisions que prend le CT en matière de rémunération, en fonction de ses divers rôles, sont guidées par les quatre grands principes suivants[1] :

- **Comparabilité externe –** La rémunération doit être comparable, mais non supérieure, à celle consentie pour un travail similaire sur les marchés du travail pertinents.
- **Relativité interne –** La rémunération doit correspondre à la valeur relative attribuée par l'employeur au travail accompli.
- **Rendement individuel/de groupe –** La rémunération doit récompenser le rendement, s'il y a lieu et si possible, en fonction des contributions individuelles ou de groupe aux résultats obtenus.
- **Capacité de payer –** La rémunération doit être abordable, compte tenu des engagements pris de fournir des services aux Canadiens et aux Canadiennes, de la situation financière et de l'état de l'économie canadienne.

Dans la présente analyse de rentabilisation, le Conseil de la solde de la GRC vise à démontrer comment le processus de détermination de la rémunération est conforme à ces principes. De plus, le Conseil de la solde présente sa vision en matière de rémunération globale pour la GRC, qu'il propose d'atteindre d'ici 2020.

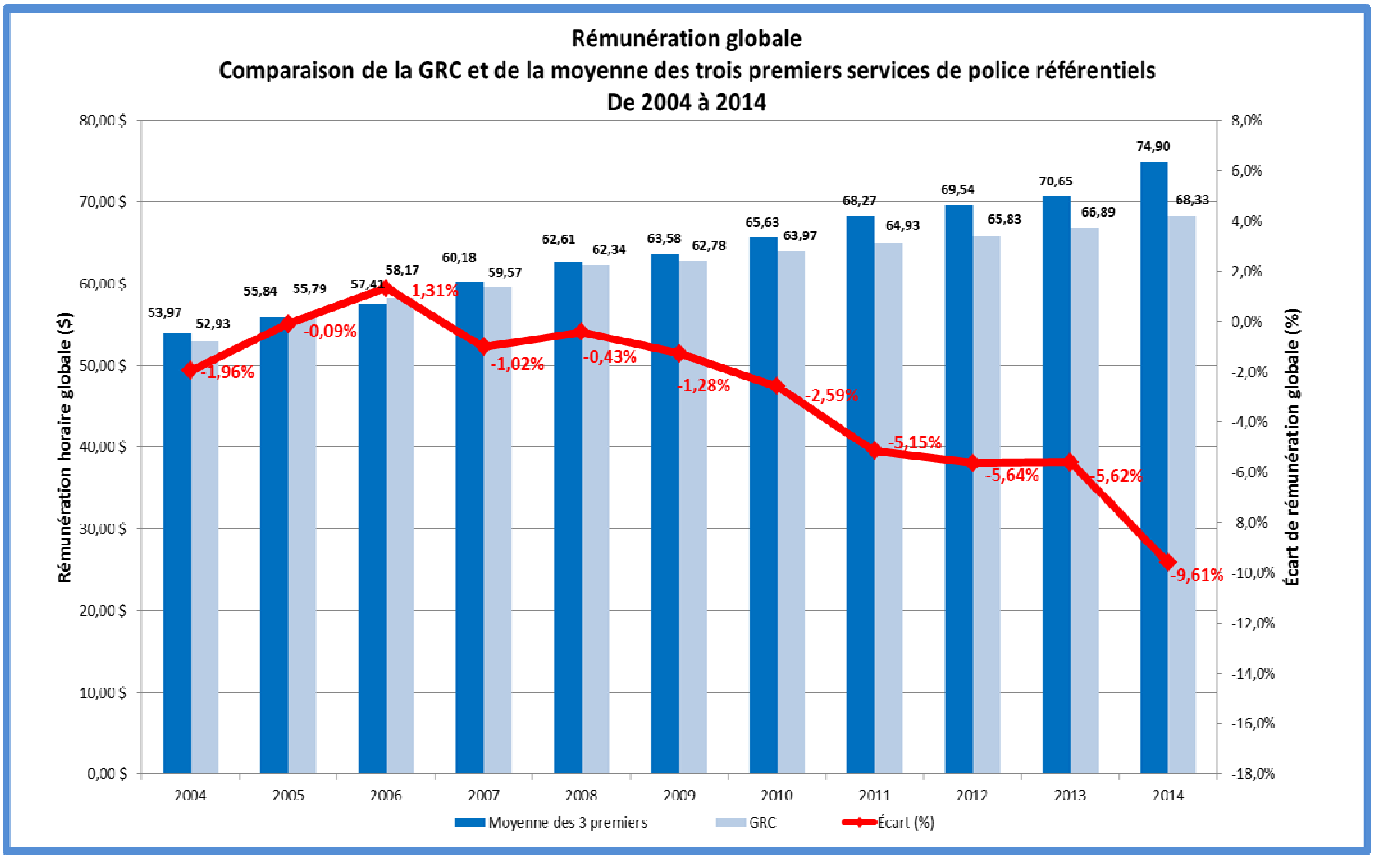
Le principe de rémunération selon lequel les soldes devraient être déterminées en fonction des marchés du travail pertinents est essentiel. Le travail des policiers ne ressemble pas à celui des autres employés de la fonction publique. Il est important de reconnaître la distinction entre la GRC et les autres groupes de la fonction publique. Bien qu'ils aient le même employeur, la GRC et les autres ministères de l'administration publique centrale sont fondamentalement différents, et leurs différences doivent être reconnues, particulièrement dans le contexte de la détermination de la rémunération. En outre, les autres services de police constituent un ensemble référentiel convaincant, mais il n'existe pas de groupe référentiel parfait pour la GRC. En plus de se distinguer du reste de la fonction publique fédérale, la GRC est unique dans le monde policier.

Les membres de la GRC contribuent à la prestation des services de police en s'efforçant d'atteindre les objectifs opérationnels et de réaliser les priorités stratégiques de l'organisation. Dans le but de recruter les meilleurs effectifs et de les motiver, la GRC doit être en mesure d'offrir un régime de rémunération concurrentiel et pertinent à ses membres. Compte tenu des diverses conditions qui sont à l'origine des mesures de restriction budgétaire, le rang de la rémunération globale et celui du salaire de gendarme

[1] Source : www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12084&section=text

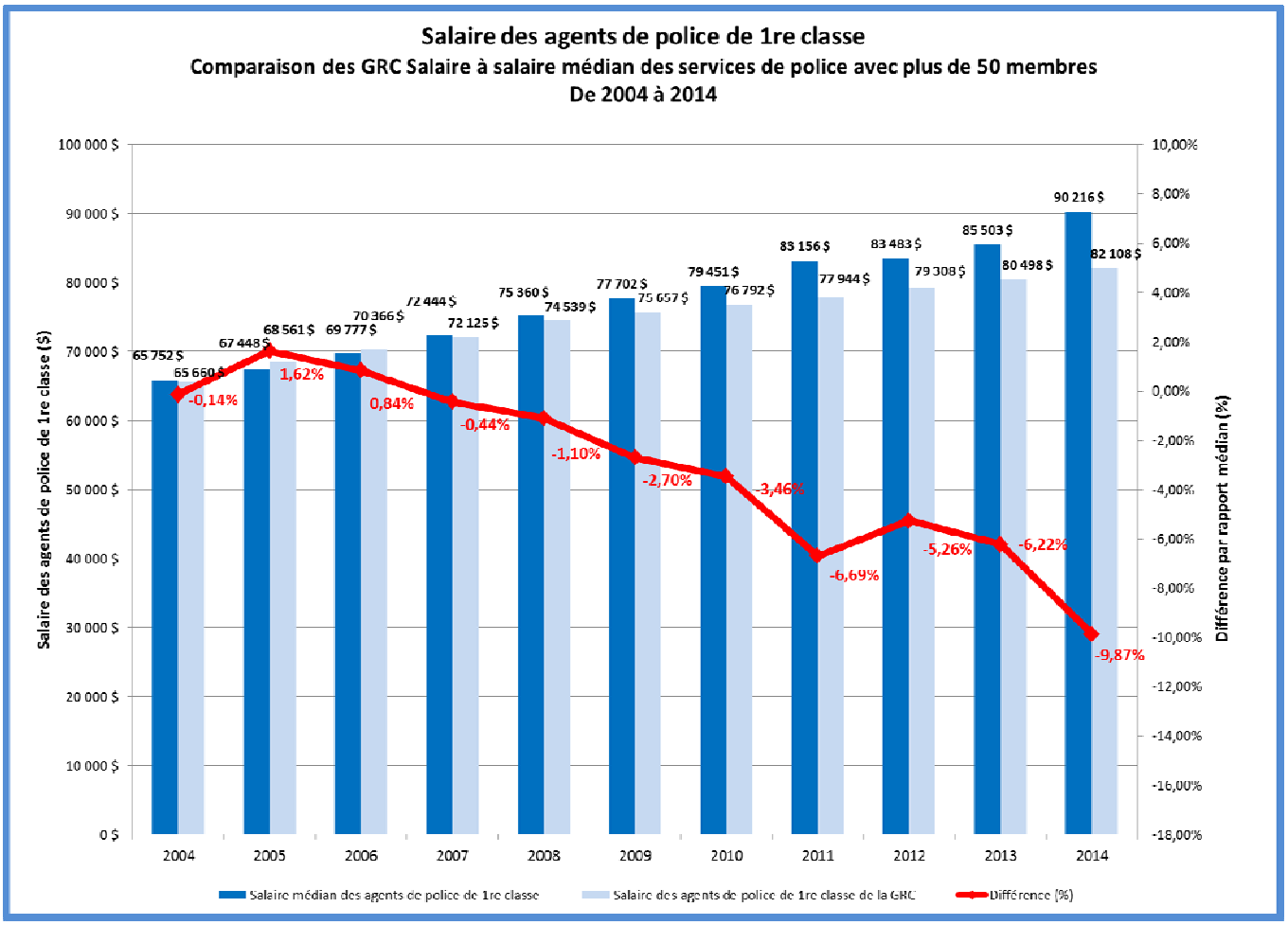
première classe de la GRC sont de moins en moins concurrentiels par rapport à ceux d'autres services de police.

Sur le plan de la rémunération globale, la GRC se classe actuellement au cinquième rang parmi les neuf services de police référentiels, et sa valeur de rémunération globale accuse une baisse de 9,61 %[2] comparativement à celle de la moyenne des trois services référentiels les mieux rémunérés. Le graphique ci-dessous illustre l'importante baisse du régime de rémunération globale de la GRC comparativement à la moyenne des trois services de police référentiels les mieux rémunérés au cours de la dernière décennie.



Sur le plan du salaire seulement, **le salaire d'un gendarme première classe occupe le 57e rang sur les 82** services de police canadiens comptant 50 membres ou plus[3]. De plus, **le salaire d'un gendarme première classe de la GRC se situe à 8 108 $ en dessous du salaire médian, ce qui représente un écart de 9,87 %**. Le graphique ci-dessous illustre une baisse des salaires de la GRC comparativement au salaire médian qui est parallèle à la baisse de la rémunération globale au cours de la dernière décennie.

[2] Source : Conseil de la solde de la GRC, Tableaux de rémunération des policiers, le 31 décembre 2014.
[3] *Ibid*.



En raison de ces tendances, les membres ne recommandent plus la GRC en tant qu'employeur de choix, ce qui pourrait entraver les stratégies de recrutement que la Gendarmerie tente de mettre en œuvre.

Les membres sont d'avis que leur régime de rémunération de base est peu attrayant, et ils sont également d'avis que les indemnités visant à compenser certaines difficultés liées à l'emploi sont insuffisantes. Malgré les mesures en place en vue d'attirer des membres aux collectivités isolées, ces emplacements connaissent encore des problèmes de dotation. Les pratiques actuelles pour encourager les membres à accepter les transferts et à être mobiles tout au long de leur carrière, ne suffisent pas à contrebalancer les difficultés auxquelles ils seront confrontés à ces endroits.

D'autres services de police ont jugé nécessaire d'utiliser des mesures incitatives pour attirer des employés et les maintenir en poste dans des endroits éloignés. Ces primes visent à motiver les employés et à accroître leur intérêt à travailler et à vivre dans des endroits éloignés ou isolés, pas seulement à rembourser les coûts exceptionnels associés à la vie dans ces collectivités, ce qui diffère intrinsèquement de l'intention de la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État.

Voici une comparaison de deux collectivités éloignées très semblables; une est desservie par la GRC, et l'autre par la Police provinciale de l'Ontario (PPO). Malgré les charges de travail plus importantes, les

membres de la GRC ne sont pas aussi bien rémunérés que les membres de la PPO pour ces conditions de travail difficiles, tel qu'il est démontré par les indemnités offertes aux deux.

Wabowden, au Manitoba (GRC)	Pickle Lake, en Ontario (PPO)
Durée : 3 ans **Taille du détachement : 3 membres réguliers et un employé de la fonction publique à temps partiel** **Profil de la collectivité** • **Population : 550 résidents** • **Accès par route et rail** • **Les commodités sont rares** • **Services médicaux : poste de soins infirmiers et ambulance tout équipée** • **Éducation : une école, de la prématernelle à la 12e année** • **Activités récréatives : terrain de camping, terrain d'exercice de golf, aréna/complexe** • **Logements : appartiennent à l'État** • **Possibilités d'emploi limitées – taux de chômage de 15,8 %** **<u>Indemnités/incitatifs</u>** **Indemnité totale : 0 $** **Wabowden ne répond pas au critère de « poste isolé », selon le CT** **Incitatifs : Pas disponibles**	**Durée : 2 ans** **Taille du détachement : 12 agents (les agents de la PPO travaillent en collaboration avec le service de police de Nishnawbe-Aski)** **Profil de la collectivité** • **Population : 420 résidents** • **Accès par voies routière et aérienne** • **Quelques commodités** • **Services médicaux : clinique médicale, service ambulancier (tous les jours, 24 h sur 24), transport aérien au besoin** • **Éducation : une école, de la prématernelle à la 10e année** • **Activités récréatives : gymnase, aréna, patinoire de curling, pistes de quilles** • **Logements : appartiennent à l'État** • **Possibilités d'emploi abondantes – taux de chômage de 10,4 %** **<u>Indemnités/incitatifs</u>** **Indemnité totale : maximum de 32 000 $ par 2 ans** - **Attrait : 30 000 $ (pour les deux premières années)** - **Nouvelle recrue : 2 000 $ (s'il s'agit de la première affectation)** - **Renouvellement : 23 600 $ par période de deux ans** **Incitatifs : Affectations prioritaires – 1 d'un minimum de 2 régions préférées à la fin de l'affectation de durée limitée**

Ces écarts entre les soldes et les indemnités pourrait aggraver les difficultés possibles au chapitre du recrutement auxquelles la GRC est confrontée. Le bassin des nouveaux membres possibles rétrécit, et la concurrence entre les services de police pour des candidats qualifiés est à la hausse. Pour réussir, les organisations doivent offrir des taux de rémunération comparables à ceux de leurs concurrents sur le marché du travail.

En outre, dans le cadre de l'analyse de rentabilisation, le Conseil de la solde a effectué des comparaisons détaillées dans les domaines de la productivité et de l'efficacité entre la GRC et d'autres services de police du Canada, y compris les services référentiels. Ces comparaisons démontrent la productivité collective des membres de la GRC et sont conformes au principe de rémunération du SCT consistant à récompenser la productivité.

Selon les données de Statistique Canada, depuis 2008 et de façon globale, les charges de travail de la GRC sont considérablement plus élevées, et les taux de classement de cette dernière sont un peu moins élevés. Cependant, une fois les données ventilées par région, les taux d'affaires classées de la GRC étaient comparables à ceux de ses homologues municipaux malgré les charges de travail plus élevées de la GRC. Lorsqu'ils étaient rajustés directement pour tenir compte des charges de travail, les taux d'affaires classées de la GRC étaient en fait plus élevés dans chaque région examinée. Dans l'ensemble, l'efficacité de la GRC en matière de lutte contre la criminalité est au moins aussi élevée, sinon plus, que celle des services de police auxquels elle a été comparée.

Sur le plan de la capacité de payer, le Conseil de la solde a conclu que la GRC est vraisemblablement le service de police le plus abordable au Canada. Lorsque l'on tient compte des comparaisons des coûts et de la productivité en fonction de la persistance de la pratique des heures supplémentaires non rémunérées, la GRC représente une valeur exceptionnelle pour le gouvernement fédéral et pour les municipalités, les provinces et les territoires où elle fournit des services de police. Sans un régime de rémunération juste et concurrentiel permettant de recruter et de maintenir en poste les personnes qualifiées, il y a davantage de risque que la GRC ne soit pas en mesure de respecter ses obligations contractuelles et de s'acquitter de ses mandats en matière d'application de la loi et de protection des Canadiens et des Canadiennes.

Conformément aux diverses analyses produites dans le cadre du présent rapport, le Conseil de la solde présente ses objectifs en matière de rémunération à long terme pour la GRC, notamment d'élaborer et de maintenir une approche durable en matière de rémunération qui est conforme aux objectifs du gouvernement et qui aide la GRC à atteindre ses objectifs.

Les objectifs en matière de rémunération globale de la GRC comprennent la souplesse nécessaire afin de se préparer pour des circonstances exceptionnelles futures. La réalisation de la vision à long terme d'être dans la moyenne des trois services de police référentiels les mieux rémunérés, selon la rémunération globale, pourrait être graduelle durant une conjoncture économique difficile. Cependant, pour assurer le maintien de la capacité concurrentielle de la GRC, il faut absolument combler l'écart au titre de la rémunération globale.

Plus particulièrement, le Conseil de la solde de la GRC recommande ce qui suit :

1. **Sauf dans des circonstances économiques exceptionnelles, la GRC devrait être dans la moyenne des trois services référentiels les mieux rémunérés, selon la rémunération globale;**
2. **La GRC ne devrait pas tomber sous le quatrième rang selon la rémunération globale;**
3. **La GRC devrait avoir compétence à l'égard des directives et des politiques qui ont une incidence sur ses opérations.**

1 – Introduction

1.1 Structure et organisation de la GRC

Conformément à l'article 18 de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* (GRC), le service de police national du Canada a un mandat complexe et à volets multiples. Ce mandat fournit à la GRC les pouvoirs et les responsabilités suivants : prévenir le crime et mener des enquêtes criminelles, assurer le maintien de la paix et de l'ordre, appliquer les lois, contribuer à la sécurité nationale, assurer la sécurité des représentants de l'État, des dignitaires en visite et des missions à l'étranger et collaborer aux activités essentielles avec d'autres services de police et d'autres organismes d'application de la loi au Canada et à l'étranger.

En exécutant le mandat de la Gendarmerie, les membres de la GRC sont couramment exposés à des situations dangereuses et constituant un danger de mort. Le travail quotidien des policiers est très différent de celui de tout autre fonctionnaire fédéral. De plus, le mandat à volets multiples de la GRC distingue celle-ci de tous les autres services de police canadiens.

Conformément à la *Loi sur la GRC*, le commissaire, sous la direction du ministre de la Sécurité publique, a pleine autorité sur la Gendarmerie et tout ce qui s'y rapporte. Selon le principe de l'indépendance de la police, la GRC a le pouvoir exclusif, sous réserve des lois et des contrôles judiciaires applicables, de décider sur qui mener des enquêtes ainsi que de la façon de le faire.

En 2013-2014, la GRC, dont le budget de fonctionnement annuel s'établit à environ 4,7 milliards de dollars et dont les revenus provenant des partenaires contractuels s'élèvent à environ 1,7 milliard de dollars, a exploité près de 800 points de service à l'échelle du Canada et partout dans le monde. La GRC donne suite en moyenne à 7 500 appels de service chaque jour, ce qui représente plus de 2,7 millions d'appels par année.

La capacité de la GRC à exécuter son mandat et à respecter les priorités du gouvernement de façon efficace repose sur le dévouement des 28 650 employés de l'organisation. Depuis septembre 2014, 18 426 membres réguliers[4] (policiers assermentés) font partie de l'effectif. Un grand nombre de ces membres travaillent dans des endroits éloignés, y compris les régions du Nord du Canada, où ils sont confrontés à des difficultés uniques et importantes. Le travail dans ces régions exige la communication et le déplacement sur de longues distances, la gestion de l'accès limité aux commodités et la prestation de services de police dans un environnement isolé où le soutien et les renforts en temps opportun sont limités.

Les activités de la GRC sont également appuyées par 3 956 membres civils (m.c.) et 6 269 employés de la fonction publique[5] (EFP) fournissant un soutien technique, organisationnel, stratégique et administratif. Les gendarmes auxiliaires, les employés des administrations municipales et plus de 75 000 bénévoles offrent une aide additionnelle.

Il existe quatre niveaux de prestation de services à la GRC : international, fédéral, provincial/territorial et municipal. Ce modèle permet à l'organisation de lutter contre la criminalité sous toutes ses formes, de fournir des approches intégrées en matière de sécurité et de sûreté, de contribuer à la prestation de

[4] L'effectif réel de la Gendarmerie en date du 1er septembre 2014. Source : http://www.rcmp-grc.gc.ca/about-ausujet/organi-fra.htm
[5] *Ibid*.

services de police cohérents et économiques à l'échelle du Canada et d'assurer une présence fédérale d'un océan à l'autre. Elle permet aussi à la GRC d'affecter et de réaffecter rapidement des ressources pour mettre en œuvre d'importantes initiatives pancanadiennes de sécurité publique et combler les besoins prévus ou imprévus en ce qui concerne les services de police et la sécurité.

La GRC est composée de quinze divisions et d'une Direction générale, qui est située à Ottawa. L'École de la GRC, la Division Dépôt, se trouve à Regina.

1.2 Cadre stratégique et priorités

Les ressources et les activités de la GRC sont axées sur l'atteinte de l'objectif d'un Canada sécuritaire et sécurisé. Guidée par son cadre stratégique, la GRC s'efforce d'atteindre cet objectif en renforçant la sécurité publique et en faisant preuve d'excellence dans la prestation de services aux partenaires et aux collectivités dans l'ensemble du Canada. Voici les priorités stratégiques de la GRC :

- **Sécurité nationale :** Intervenir efficacement en cas de menaces à la sécurité du Canada.
- **Crimes graves et crime organisé :** Réduire la menace et l'incidence des crimes graves et du crime organisé.
- **Intégrité économique :** Contribuer à établir la confiance dans l'intégrité économique du Canada.
- **Jeunesse :** Prévenir et réduire la victimisation et la criminalité chez les jeunes.
- **Communautés autochtones :** Favoriser la santé et la sécurité des communautés autochtones.

Les membres de la GRC contribuent à la prestation des services de police en s'efforçant d'atteindre les objectifs opérationnels et de réaliser les priorités stratégiques de l'organisation. Dans le but de recruter les meilleurs effectifs et de les motiver, la GRC doit être en mesure d'offrir un régime de rémunération concurrentiel et pertinent à ses membres.

1.3 Historique du milieu des relations de travail à la GRC

Les membres de la GRC, contrairement à la majorité des groupes de la fonction publique et à d'autres services de police, n'ont pas le droit de négocier collectivement et ne peuvent pas recourir à l'arbitrage ou à la grève. Par conséquent, les membres de la GRC dépendent de l'équité de leur employeur, le CT, pour ce qui est de reconnaître et de récompenser leur travail de manière appropriée et d'établir leurs conditions d'emploi. Cela est d'autant plus important dans le contexte actuel, où le milieu des relations de travail est en évolution. Toute iniquité perçue au chapitre de la détermination de la rémunération des membres pourrait mener au mécontentement et au militantisme des employés, comme ça a été le cas dans des circonstances semblables dans les années 1990.

Le Programme des représentants des relations fonctionnelles (RRF) est le seul programme officiel de relations de travail pour les membres de la GRC, conformément à l'article 56 du *Règlement de la Gendarmerie royale du Canada*. Le Programme, qui ne constitue pas un agent négociateur, vise à assurer la représentation des membres relativement aux enjeux ayant une incidence sur les conditions de travail, notamment la solde et les avantages sociaux, la sécurité en milieu de travail, la dotation et la formation.

En 1996, le Conseil de la solde de la GRC, un forum de consultation conjointe patronale-syndicale, a été établi pour aider le commissaire à régler les questions relatives à la solde et aux avantages sociaux et pour formuler des recommandations objectives concernant la solde et les conditions de travail au moyen de consultations et d'accords consensuels.

Le Conseil de la solde, qui est composé de cinq membres, est dirigé par un président impartial. Il compte également deux représentants de la direction (un officier supérieur nommé par le commissaire et un spécialiste de la rémunération sélectionné par la haute direction) et deux représentants des membres (un représentant des relations fonctionnelles qui préside également le Comité de la solde et des avantages des RRF et un économiste du travail sélectionné par le Caucus des RRF). L'annexe 1 comprend une liste des membres actuels du Conseil de la solde.

Le mandat actuel du Conseil de la solde est de formuler des recommandations au commissaire concernant la solde et les conditions de travail appropriées des membres réguliers de la GRC, du grade de gendarme spécial à celui de surintendant, ainsi que de certains membres civils.

Si les recommandations du Conseil de la solde sur la rémunération des membres sont acceptées par le commissaire, elles constituent le fondement d'une présentation au Conseil du Trésor (CT), qui contient des renseignements confidentiels du Cabinet. La présentation au CT est ensuite acheminée au ministre de la Sécurité publique pour obtenir son appui, puis au CT, qui possède le pouvoir décisionnel final relativement aux augmentations salariales ou aux rajustements de la rémunération.

1.4 Principes directeurs en matière de rémunération

La présente analyse de rentabilisation repose sur les principes directeurs suivants pour diriger les efforts de détermination de la rémunération :

- La rémunération devrait être liée à la valeur réelle du travail effectué, et elle devrait assurer et appuyer un milieu de travail productif. Elle doit être souple et en mesure de varier en fonction des facteurs externes et internes.
- La rémunération doit tenir compte de l'avantage pour les employés et du coût pour l'employeur et équilibrer ces deux facteurs. Elle doit faire l'objet d'un examen et être déterminée en fonction du coût global de la prestation de services aux Canadiens et aux Canadiennes.
- La rémunération doit appuyer la mission de l'employeur et non y nuire; elle doit également tenir compte des contributions uniques exigées des employés, indépendamment de leur affectation ou de leur service.
- La rémunération doit tenir compte des contraintes et des limites imposées aux employés et à leur famille par l'employeur. Les coûts exceptionnels imposés aux employés devraient être remboursés à l'extérieur du régime de rémunération.
- La détermination de la rémunération doit être simple et transparente. Les employés doivent être en mesure de comprendre facilement le processus de détermination de leur rémunération et d'y participer.
- La rémunération doit stimuler l'avancement professionnel et la mobilité et non y nuire. Il ne faut pas créer des mesures incitatives ou des obstacles économiques artificiels.

1.5 Milieu en constante évolution

En juin 2013, le projet de loi C-42 (*Loi visant à accroître la responsabilité de la Gendarmerie royale du Canada*) a reçu la sanction royale. Cette loi a été créée pour répondre aux préoccupations soulevées par un grand nombre d'intervenants qui ont demandé un processus d'examen de la GRC plus efficace et un traitement plus rapide des problèmes liés à la conduite. La *Loi visant à accroître la responsabilité de la Gendarmerie royale du Canada* comprend un mécanisme permettant au CT, à une date qui reste à déterminer, de décider que les membres de la catégorie de membre civil (m.c.) deviendront des employés de la fonction publique (EFP). Selon la portée de la présente analyse de rentabilisation, le

Conseil de la solde est conscient de cette possibilité et de l'incidence que pourrait avoir la transition imminente sur les discussions futures sur la rémunération.

Le Conseil de la solde est également conscient du fait que la publication de deux décisions de la Cour suprême du Canada le 16 janvier 2015 changera le milieu des relations de travail à la GRC. Premièrement, l'affaire Meredith et Roach contestait la constitutionnalité de la diminution des augmentations de salaire prévues en 2009 découlant de la *Loi sur le contrôle des dépenses*. Cette contestation a été soulevée par l'Exécutif national du Programme des RRF au nom des membres. La Cour suprême a décidé que la diminution des augmentations de salaire n'était pas inconstitutionnelle. Deuxièmement, l'Association de la police montée de l'Ontario (APMO) a soulevé la contestation de la constitutionnalité de l'exclusion des membres de la GRC de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) et de la constitutionnalité du régime actuel de relations de travail à la GRC (c.-à-d. le Programme des RRF). Dans la présente affaire, la Cour suprême était d'accord avec l'appelant et a conclu que l'article 56 du *Règlement de la Gendarmerie royale du Canada* (auparavant l'article 96) et l'alinéa 2(1)*d*) de la LRTFP portent atteinte à l'alinéa 2*d*) de la Charte. Cette décision aura de profondes répercussions sur les relations de travail à la GRC.

2 – Contexte stratégique

2.1 Contexte actuel

2.1.1 Cadre des politiques de gestion de la rémunération

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a élaboré un Cadre des politiques de gestion de la rémunération. Celui-ci établit les principes précis et l'approche utilisés pour gérer la rémunération des employés de l'administration publique fédérale, y compris les membres embauchés aux termes de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*.

La rémunération, de concert avec d'autres principaux cadres de gestion des ressources humaines, sert à attirer, à maintenir en poste, à motiver et à renouveler les effectifs nécessaires afin d'offrir des résultats aux Canadiens et aux Canadiennes. Les décisions que prend le CT en matière de rémunération, à titre d'employeur, sont guidées par les quatre grands principes suivants[6] :

- **Comparabilité externe –** La rémunération doit être comparable, mais non supérieure, à celle consentie pour un travail similaire sur les marchés du travail pertinents.

- **Relativité interne –** La rémunération doit correspondre à la valeur relative attribuée par l'employeur au travail accompli.

- **Rendement individuel/de groupe –** La rémunération doit récompenser le rendement, s'il y a lieu et si possible, en fonction des contributions individuelles ou de groupe aux résultats obtenus.

- **Capacité de payer –** La rémunération doit être abordable, compte tenu des engagements pris de fournir des services aux Canadiens et aux Canadiennes, de la situation financière et de l'état de l'économie canadienne.

Les décisions du gouvernement en matière de rémunération sont prises en tenant compte des lois pertinentes et des politiques publiques générales. Par conséquent, il faut établir un équilibre entre les principes susmentionnés et les objectifs en matière de politiques économiques, les objectifs en matière de politique sociale ainsi que les attentes et les pressions du public.

Une stratégie de rémunération efficace permettra à tout employeur d'attirer, de maintenir en poste et de motiver les employés. En plus des principes susmentionnés, un régime de rémunération approprié pour les membres de la GRC devrait tenir compte de certains des facteurs propres au mandat spécialisé, notamment les responsabilités liées au poste, les efforts requis, la nature du travail et les conditions de travail.

2.1.2 Position du gouvernement à l'égard des négociations

Le CT négocie la rémunération d'environ 166 000 employés syndiqués directement avec leurs agents négociateurs respectifs et détermine la rémunération des employés non syndiqués. En 2014, les 27 unités de négociation dans l'administration publique centrale, avec lesquelles négocie le CT, sont en droit de négocier ou de signifier un avis de négocier.

[6] Source : www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12084&section=text

Les syndicats et le CT participent à des négociations très difficiles. Au moment de la publication, l'employeur propose une augmentation de 0,5 % pour chacune des quatre prochaines années, mais les syndicats demandent des augmentations annuelles de 3,25 % pour chacune des trois prochaines années. De plus, le CT a proposé une nouvelle stratégie de mieux-être et de productivité, qui comprend un régime d'invalidité de courte durée pour remplacer les congés de maladie accumulés dans la fonction publique.

2.1.3 Milieu des relations de travail dans la police

Les services de police inclus dans l'ensemble référentiel de la GRC, qui ne comprend pas la GRC, suivent un processus de négociation collective qui prévoit une disposition concernant l'arbitrage exécutoire pour déterminer les salaires et les conditions de travail pour leurs membres. En date du 31 décembre 2014, des conventions collectives actuelles étaient en place pour sept des huit des services de police référentiels pour la période allant jusqu'au 31 décembre 2014. Trois de ces conventions collectives sont arrivées à échéance à cette date, et deux autres prendront fin le 31 mars 2015. Au moment de la publication, seuls les services de police de Vancouver et de Winnipeg avaient en place des conventions collectives couvrant 2015. Autrement dit, 75 % des services de police de l'ensemble référentiel seront en mesure de participer aux négociations collectives à ce moment-là (remarque : la convention collective du service de police d'Edmonton a pris fin en décembre 2013, et des négociations collectives sont en cours).

Selon les Tableaux de rémunération des policiers[7] de décembre 2014, il y a actuellement 82 services de police canadiens comptant 50 policiers ou plus. Chacun de ces services de police, à part la GRC, suit un processus de négociation collective pour déterminer leurs salaires et leurs conditions d'emploi. Au 31 décembre 2014, les conventions collectives de 50 services de police (61 %) étaient échues. En plus des deux services de police dont les conventions collectives prendront fin le 31 mars 2015, en tout, 52 services de police (63 %) négocient actuellement de nouvelles conventions collectives ou en négocieront en 2015.

2.2 Contexte de la capacité de payer

2.2.1 Services de police contractuels

Les services de police contractuels répondent aux besoins en matière d'application de la loi des provinces, des territoires, des municipalités et des collectivités autochtones du Canada en fournissant des services de police à huit des dix provinces et aux trois territoires ainsi que des services de police municipaux à environ 150 municipalités et 600 communautés autochtones. Environ 65 % des effectifs de la GRC contribuent à la prestation des services de police contractuels, et des services de police contractuels sont offerts sur près de 75 % du territoire canadien, y compris dans la plupart des zones rurales du pays, tout le Nord canadien et un grand nombre de villes et de grands centres urbains.

La GRC fournit ses services selon les modalités des accords sur les services de police conclues entre Sécurité publique Canada et les gouvernements clients. Les accords sur les services de police comprennent les accords sur les services de police provinciaux et les accords sur les services de police municipaux, qui prévoient le partage des coûts des services de police entre le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux ou territoriaux et les administrations municipales. Ces nouveaux accords indiquent un changement dans la relation afin de passer d'une relation avec le client à un partenariat.

[7] Conseil de la solde de la GRC, Tableaux de rémunération des policiers, le 31 décembre 2014.

Les services de la GRC comprennent l'application des lois du Canada en vertu de diverses lois fédérales et provinciales, dont en particulier le *Code criminel*, la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents*, diverses lois fédérales et plusieurs règlements municipaux. Le modèle des services de police contractuels de la GRC est un moyen efficace d'affronter une criminalité interrégionale et en constante évolution et de fournir des services de police cohérents aux collectivités canadiennes.

Les coûts liés aux services de police contractuels sont partagés entre le gouvernement fédéral et les administrations contractantes en fonction des avantages mutuels que pourrait en tirer chaque partie dans le cadre du modèle. Ces avantages mutuels comprennent ce qui suit : faciliter la mise en commun des renseignements de tous les niveaux de services de police; avoir un lien direct entre les divers niveaux de services de police, une stratégie importante de la prestation de services de police modernes et de la sécurité des infrastructures et des collectivités; promouvoir la souveraineté du Canada en assurant la présence de la GRC à l'échelle du pays, notamment dans les collectivités isolées et aux frontières canadiennes; assurer la disponibilité des membres de la GRC aux fins de réaffectation; partager les services de police et les services administratifs courants ainsi que leurs coûts; et veiller à ce que les coûts d'exploitation et de maintien de services de police professionnels, efficients et efficaces soient raisonnables[8].

Par conséquent, le gouvernement fédéral paie 30 % des coûts négociés dans le cadre des ententes provinciales et territoriales, ce qui comprend les services de police dans les municipalités ayant une population de moins de 5 000 personnes. Les grandes municipalités ayant une population de 5 000 à 15 000 personnes concluent leur propre entente sur les services de police avec le gouvernement fédéral, et le ratio de partage des coûts est le même que pour les ententes provinciales et territoriales. Dans les municipalités ayant une population de plus de 15 000 personnes, le gouvernement fédéral paye 10 % des coûts.

2.2.2 Services de police fédérale

Les services de police fédérale figurent parmi les activités principales de la GRC, et ils sont offerts dans toutes les provinces et tous les territoires du Canada. Ce secteur d'activité englobe un large éventail de responsabilités. Les services de police fédérale de la GRC ont comme responsabilité principale de prévenir, de déceler et de perturber les menaces à la sécurité nationale et d'intervenir le cas échéant, en partenariat avec des organismes de renseignement et d'autres organismes d'application de la loi. Par conséquent, la GRC fait enquête sur les infractions criminelles associées au terrorisme, à l'espionnage, aux cyberattaques, aux risques pour la sécurité nucléaire, aux activités influencées par l'étranger, aux incidents compromettant la sécurité des personnes jouissant de la protection internationale, à la divulgation illégale de renseignements relatifs à la sécurité nationale et au financement d'activités terroristes.

Le mandat de police fédérale consiste également à faire enquête sur les crimes graves et le crime organisé; à assurer la sécurité des frontières du Canada; à protéger l'intégrité économique du Canada; à mener des opérations internationales de développement des capacités, de liaison et de maintien de la paix; et à assurer la sécurité lors de grands événements ainsi que la sécurité des représentants de l'État, des dignitaires et des missions à l'étranger[9].

[8] Avantages mutuels, article I de l'introduction, *Entente sur les services de police*, p. 5.
[9] Au sujet de la Police fédérale, *Infoweb de la GRC*, http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/fp-pf/dcfp-scpf/index-fra.htm

Ce volet du mandat de la GRC est entièrement financé par le gouvernement du Canada. La GRC cherche donc sans cesse à améliorer la façon dont elle offre ses services afin d'assurer la prestation de services la plus efficace et abordable aux Canadiens et aux Canadiennes.

Dans des situations particulières où les circonstances exigent une capacité additionnelle, les services de police fédérale peuvent demander de l'aide d'autres secteurs de programmes de la GRC pour soutenir son mandat et assurer la sécurité du public. La GRC a rapidement eu recours à cet effectif hautement qualifié pour intervenir en cas d'urgence avec succes (p. ex. fusillade à Moncton, au Nouveau-Brunswick, en juin 2014; fusillade sur la Colline du Parlement, en octobre 2014) et pour assurer la sécurité lors des grands événements (p. ex. les Jeux olympiques de 2010 et les Sommets du G8 et du G20).

2.2.3 Aspect économique de la sécurité et du bien-être de la collectivité

En janvier 2012, la question des paramètres économiques des services de police a attiré l'attention de tout le pays après une réunion entre les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables de la justice et de la sécurité publique. À la suite de la réunion, un sommet portant sur ce sujet a eu lieu, et un programme commun a été élaboré en tant que stratégie pour l'avenir de la prestation des services de police au Canada. En outre, l'Index des initiatives policières a été élaboré pour servir de répertoire d'initiatives et d'approches novatrices qui contribuent à l'efficience et à l'efficacité des services de police[10].

Selon le site Web de Sécurité publique Canada, « [l]es paramètres économiques des services de police touchent à l'évolution et la viabilité des services de police. Ces paramètres visent à garantir la sécurité de la société dans un environnement où, peu importe les défis, l'ouverture à l'innovation et à la réforme est prisée[11]. »

Le 12 mai 2014, le Comité permanent de la sécurité publique et nationale (CPSPN) de la Chambre des communes a déposé un rapport intitulé *Aspects économiques liés aux services de police*, qui porte sur les facteurs générateurs de coûts et les difficultés répandues dans le travail de la police et qui présente des moyens de réduire les coûts globaux de la prestation des services sans compromettre le niveau d'excellence des services de police au Canada[12]. Certains des principaux facteurs générateurs indiqués sont rattachés au transfert des responsabilités découlant de la réduction des services offerts dans d'autres domaines (p. ex. soins de santé), ce qui a entraîné une augmentation du volume des appels et de la rémunération du secteur de la police, ainsi qu'une hausse de la demande exercée sur les ressources policières par le système de justice pénale. Le CPSPN a présenté 13 recommandations, mais aucune d'elles ne s'appliquait directement à la solde et aux avantages sociaux des policiers.

2.3 Situation actuelle de la GRC

2.3.1 Mandat à volets multiples de la GRC

La GRC est constituée sous le régime de la *Loi sur la GRC*. Conformément à la *Loi sur la GRC*, celle-ci est dirigée par le commissaire, qui, sous la direction du ministre de la Sécurité publique, a pleine autorité sur la Gendarmerie et tout ce qui s'y rapporte. Comme il a été mentionné précédemment, la GRC fournit

[10] Sécurité publique Canada, https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/index-fra.aspx, le 22 mai 2014.
[11] *Ibid.*
[12] Daryl Kramp (président), *Aspects économiques liés aux services de police*, Rapport du Comité permanent de la sécurité publique et nationale, mai 2014.

des services de police contractuels dans les municipalités et les provinces. La GRC fournit également des services de police fédérale à l'ensemble de la population canadienne, d'un océan à l'autre.

Le mandat de la GRC repose sur l'autorité et les responsabilités que lui confère l'article 18 de la *Loi sur la GRC*. Dans son expression la plus simple, il consiste à appliquer les lois, à prévenir la criminalité et à maintenir la paix, l'ordre et la sécurité. Sur le plan organisationnel, ce mandat complexe comprend ce qui suit :

- prévenir la criminalité, mener des enquêtes sur les infractions et maintenir l'ordre;
- appliquer les lois dans des domaines aussi variés que la santé et la protection des recettes de l'État;
- contribuer à la sécurité nationale;
- protéger les représentants de l'État, les dignitaires en visite et les missions à l'étranger;
- offrir des services de soutien opérationnel essentiels à d'autres services de police et organismes d'application de la loi.

À l'heure actuelle, un certain nombre de priorités cernées par le gouvernement peuvent uniquement être réalisées au moyen d'un service de police national vigoureux et possédant un effectif suffisant. Voici les priorités fixées par le gouvernement :

- la cyberintimidation;
- les crimes commis contre les enfants;
- les femmes autochtones disparues ou assassinées.

Dans le cadre d'une analyse environnementale, les cadres supérieurs de la GRC établissent les priorités stratégiques et les objectifs mesurables que chaque division de la Gendarmerie visera à atteindre en vue de réaliser les priorités fixées par le gouvernement. De plus, la GRC demeure un élément essentiel des collectivités du Nord du Canada. La meilleure façon de réaliser la priorité du gouvernement visant la souveraineté dans le Nord est d'obtenir un soutien continu de la GRC, dont certains membres travaillent, vivent et sont déjà bien établis dans le Nord.

Les priorités définies dans le discours du Trône mènent à l'objectif stratégique de la GRC visant à assurer la sécurité des foyers et des collectivités. La vision du commissaire est d'accomplir cela en centrant collectivement les efforts sur la primauté des opérations[13].

2.3.2 Stratégie en matière de ressources humaines de la GRC pour 2014 à 2017

La stratégie opérationnelle intégrée en matière de ressources humaines de la GRC a été créée en décembre 2013 en consultation avec tous les cadres supérieurs des Ressources humaines. Elle comprend un plan stratégique exhaustif pour réaliser les priorités définies d'ici 2017. Cette stratégie tient compte des priorités du gouvernement (utilisation des approches communes et des partenariats) et est conforme aux objectifs globaux en matière de ressources humaines du gouvernement pour le renouvellement de la fonction publique, dont la planification des ressources humaines, le recrutement et le perfectionnement des employés sont des éléments clés.

[13] La primauté des opérations correspond au désir du commissaire que la GRC se concentre sur une prestation des services de police réussie (c.-à-d. mettre l'accent sur l'application de la loi, la détection et la prévention des crimes, etc.) grâce à un leadership fort qui permet d'obtenir des résultats solides et d'assurer la réussite des opérations. Pour ce faire, les leaders viseront l'excellence, demeureront respectueux, stimuleront la collaboration, élaboreront des stratégies efficaces et maximiseront l'échange d'information.

L'approche de la GRC en matière de ressources humaines sera modernisée, notamment des initiatives conçues pour réduire l'attrition, des exposés sur les carrières en ligne, une initiative proactive universitaire/collégiale et la remise en vigueur des troupes bilingues. En 2014, un programme de présentation d'employés a été lancé, et une analyse exhaustive des données démographiques et du marché du travail sera réalisée en 2015.

Le Programme national de recrutement prévoit établir un état stable (c.-à-d. 800 cadets) pour l'exercice 2015-2016, ce qui permettra une certaine souplesse en période de croissance ainsi que pendant les périodes au cours desquelles des réductions peuvent être nécessaires, notamment les périodes de restriction budgétaire. Le Programme de recrutement de la GRC vise également réduire la période de recrutement (c.-à-d. de la demande initiale à l'admission à la Division Dépôt) de 18 mois à 6 mois.

2.3.3 Restriction budgétaire

Après plusieurs années de crise financière et de récession, le Canada enregistre une reprise économique solide. « Le Canada se classe désormais parmi les quelques pays qui jouissent d'une cote de crédit triple-A[14]. » En fait, dans le discours du Trône, le gouvernement du Canada s'est engagé à équilibrer le budget d'ici 2015.

Pour atteindre l'objectif d'un budget équilibré en 2015, tous les ministères du secteur public fédéral, y compris la GRC, ont été soumis aux mesures de restriction budgétaire énoncées dans la *Loi sur le contrôle des dépenses*, ce qui comprend, entre autres, des restrictions liées aux augmentations de salaire. De plus, les améliorations de la rémunération devaient être financées à l'interne aux termes de la *Loi d'exécution du budget de 2010*. Le gel des dépenses ministérielles se poursuit. Dans le budget de 2014, le gouvernement a imposé un nouveau gel des budgets de fonctionnement des ministères. « Ce gel de deux ans prendra effet en 2014-2015. (…) Selon les prévisions, le gel des budgets de fonctionnement dégagera des économies d'environ 550 millions de dollars en 2014-2015 et 1,1 milliard en 2015-2016[15]. »

Ces restrictions financières et ces contrôles salariaux continus ont exercé de nombreuses pressions sur les activités de la GRC. En outre, ces éléments ont principalement contribué à l'écart considérable entre la GRC et les services référentiels au chapitre de la rémunération.

Sur le plan de la rémunération globale, la GRC se classe actuellement au cinquième rang parmi les neuf services de police référentiels, et sa valeur de rémunération globale accuse une baisse de 9,61 %[16] comparativement à celle de la moyenne des trois services référentiels les mieux rémunérés. Sur le plan de la rémunération seulement, le salaire d'un gendarme première classe occupe le 57e rang sur les 82 services de police canadiens comptant 50 membres ou plus. De plus, le salaire d'un gendarme première classe de la GRC se situe à 8 108 $ en dessous du salaire médian, ce qui représente un écart de 9,87 %. La rémunération globale et les grades de gendarme première classe de la GRC ne sont plus concurrentiels par rapport à ceux d'autres services de police.

[14] Son Excellence le très honorable David Johnston, le Gouverneur général du Canada, discours du Trône, le 16 octobre 2013.
[15] Sur la voie de l'équilibre : Créer des emplois et des opportunités (budget de 2014), page 287.
[16] Source : Conseil de la solde de la GRC, Tableaux de rémunération des policiers, le 31 décembre 2014.

3 – Situation actuelle

3.1 Ensemble de services de police référentiels

Depuis 1997, le Conseil de la solde utilise une méthode de rémunération globale fondée sur la comparaison des éléments de la rémunération et des avantages sociaux de huit services de police référentiels avec ceux de la GRC. La méthode de comparabilité de la rémunération globale reflète le principe du SCT voulant qu'une rémunération concurrentielle soit accordée pour un travail semblable dans les marchés du travail pertinents. La méthode de rémunération globale a été élaborée par la société d'experts-conseils en rémunération et avantages sociaux des employés William M. Mercer [maintenant Mercer (Canada) Limited], en étroite collaboration avec la GRC et le SCT. En fait, le SCT a fortement encouragé l'élaboration de la méthode de rémunération globale et la jugeait indispensable aux fins de la détermination de la solde.

Un ensemble de services référentiels est utilisé pour l'évaluation et la détermination de la rémunération afin de s'assurer que la rémunération versée par la GRC correspond à celle versée par d'autres organismes comparables. Contrairement à d'autres groupes de la fonction publique, les groupes référentiels appropriés pour la GRC aux fins de la rémunération sont faciles à identifier, ce qui rend la collecte de données sur leur rémunération relativement facile. Cependant, étant donné que la GRC a un mandat à volets multiples qui est plus large que celui de tout autre service de police au Canada, il convient de souligner qu'il n'existe pas de groupe référentiel exact pour tous les aspects du rôle de la GRC.

En 1997, le Conseil de la solde a adopté l'ensemble référentiel utilisé depuis 1987 par le Conseil du Trésor pour déterminer la rémunération de la GRC. Cet ensemble référentiel comprenait : le Service de police de la Ville de Montréal, la Sûreté du Québec (SQ), le service de police de Toronto, la Police provinciale de l'Ontario (PPO), le service de police de Winnipeg, le service de police d'Edmonton, le service de police de Calgary et le service de police de Vancouver. Le Conseil de la solde a reconnu que, pour de nombreuses raisons, il s'agissait là des services de police référentiels appropriés. La GRC étant le plus grand service de police au Canada, les comparaisons avec d'importants services de police sont justes et nécessaires. Il s'agissait des principaux services de police qui concurrençaient la GRC pour attirer les nouvelles recrues et vers lesquels les talents existants de la GRC pourraient se diriger. De plus, en raison du fait que la GRC est un service de police national présent partout au pays, il était nécessaire de veiller à ce que les services référentiels donnent une représentation adéquate des services de police partout au Canada. L'ensemble utilisé par le Conseil du Trésor était jugé suffisamment représentatif. En 1997, un appariement exhaustif des emplois a été mené par la société de conseil en gestion Watson Wyatt pour veiller à ce que les tâches et les responsabilités au niveau de gendarme pour l'ensemble des services de police référentiels soient raisonnablement équivalentes à celles de la GRC. Watson Wyatt a confirmé qu'il y avait effectivement appariement des emplois au niveau de gendarme pour ce qui est des services généraux/de première ligne. Elle n'a toutefois pas pu évaluer le rôle fédéral, parce que celui-ci est propre à la GRC : aucun des services de police référentiels (provinciaux et municipaux) n'a de mandat de police fédérale. En 2000, à la demande du SCT, l'ensemble référentiel a été légèrement modifié. Le service de police de Calgary a été remplacé par le service de police régional de Halifax afin d'assurer une meilleure représentation nationale de la solde des policiers, puisque l'ensemble référentiel initial ne comprenait aucun service de police dans la région de l'Atlantique.

Selon les données de 2013 de Statistique Canada, **l'ensemble référentiel actuel, ajouté à la GRC, consiste en 45 219 policiers, ce qui représente environ 67 % de tous les policiers du Canada**[17]. La SQ et la PPO sont des grands services de police provinciaux, tandis que les six autres services de police référentiels sont les plus grands services de police municipaux dans une région donnée. Il convient de souligner que les membres des services de police référentiels ne sont pas les mieux payés au Canada.

Le Conseil de la solde de la GRC surveille continuellement la solde, les avantages sociaux et les autres conditions de travail de ces huit services de police, et il tient une base de données détaillée sur les dispositions connexes. En outre, le Conseil de la solde examine le résultat des négociations collectives de la grande collectivité externe des services de police canadiens comptant plus de 50 policiers, et il produit tous les trimestres un rapport sur la solde des gendarmes de première classe. Ces taux salariaux sur le marché externe renforcent le lien entre la GRC et le marché du travail pertinent.

Le Conseil de la solde utilise depuis presque vingt ans une méthode de rémunération globale pour comparer certains éléments de la rémunération et des avantages sociaux d'un ensemble de services de police référentiels avec ceux de la GRC. Le Conseil de la solde utilise un logiciel de rémunération globale appelé TREflex, qui permet de calculer une valeur pour chaque élément de la rémunération de la GRC et de comparer ces valeurs, de façon uniforme et objective, à celles des services référentiels. Ce logiciel est la propriété de Mercer (Canada) Limited. Le logiciel TREflex est mis à jour chaque année afin de refléter correctement tous les éléments de la rémunération de la GRC et de ses huit services de police référentiels. De plus, les modules sur la rémunération en argent, les pensions et les avantages sociaux collectifs sont examinés à fond tous les trois ans pour veiller à ce qu'ils soient tous exacts. Ces examens sont menés de manière indépendante par la société Mercer, qui se spécialise dans les domaines de la rémunération, des pensions et des avantages sociaux.

Le fait de disposer de renseignements sur la rémunération globale (et sur chacun des éléments de celle-ci) permet à la GRC de s'assurer qu'elle offre une rémunération concurrentielle par rapport aux autres services de police de l'ensemble référentiel en général. Cela ne signifie pas que les dispositions particulières dans l'ensemble référentiel ne varient pas, mais que de façon générale, une comparaison cohérente et valide est possible. De plus, étant donné les différentes initiatives entreprises par la GRC, les résultats de cette étude offrent une base de discussion pour ce qui est de recommander des changements à la rémunération en argent ou aux avantages sociaux.

L'utilisation de la méthode de rémunération globale distingue également clairement la GRC d'autres groupes de la fonction publique. Bien qu'il soit possible de faire des comparaisons des salaires entre des groupes de la fonction publique et des groupes référentiels du secteur privé une fois que des groupes référentiels appropriés sont identifiés, il peut ne pas être possible d'établir avec précision la valeur d'autres éléments de la rémunération, comme les avantages sociaux et la pension. La méthode de rémunération globale utilisée par la GRC est un outil très utile pour faire des comparaisons précises et complètes de tous les éléments de la rémunération. Les résultats sont distribués tous les trimestres aux intervenants, y compris les services de police qui ont participé aux sondages sur la rémunération. En fait, de nombreuses commissions et associations de police s'appuient sur ces publications comme sources de données incontestables lors de leurs négociations collectives.

[17] Tableau CANSIM 254-0004, Statistique Canada.

3.2 Caractère unique de la GRC

> [Traduction] *[J]e reconnais le caractère unique de la police. Il n'y a aucun métier ou profession comparable dans le reste de la fonction publique. La nature du travail et des responsabilités publiques est différente. Cette constatation est liée aux fonctions et aux pouvoirs des policiers, mais aussi, comme il a été souligné dans des décisions arbitrales antérieures et dans la littérature didactique, au fait qu'ils doivent, à un moment ou un autre, mettre leur vie en jeu*[18]. (Arbitre Stan Lanyon, c.r., 1997)

Le principe selon lequel la rémunération doit être déterminée en fonction de ce qui est offert dans les marchés du travail pertinents est essentiel pour veiller à ce que le processus soit équitable. Le travail des policiers ne ressemble pas à celui des autres employés de la fonction publique. Il est important de reconnaître la distinction entre la GRC et les autres groupes de la fonction publique. Bien qu'ils aient le même employeur, la GRC et les autres ministères de l'administration publique centrale sont fondamentalement différents, et leurs différences doivent être reconnues, particulièrement dans le contexte de la détermination de la rémunération.

En outre, les autres services de police constituent un ensemble référentiel convaincant, mais il n'existe pas de groupe référentiel parfait pour la GRC. En plus de se distinguer du reste de la fonction publique fédérale, la GRC est unique dans le monde policier.

3.2.1 Distinction par rapport au reste de la fonction publique

Contrairement aux autres professionnels, les policiers et les membres de la GRC sont régulièrement exposés à des situations dangereuses dans l'exercice de leurs fonctions, et le *Code criminel* les autorise à priver temporairement une personne de sa liberté et à enlever la vie à une personne si c'est nécessaire. Ils ont l'obligation d'agir lorsque les circonstances l'exigent. Voici un exemple récent. Le 22 octobre 2014, un homme armé est entré dans l'édifice du Centre de la Colline du Parlement en courant et en tirant des coups de feu de façon insouciante. Les membres de la GRC se sont dirigés droit vers les coups de feu, alors que le premier instinct de tous les autres a été de s'enfuir. Cet exemple illustre la réaction qui est attendue des policiers, par opposition à celle qui est attendue des autres dans une situation dangereuse ou violente.

Les agents de la GRC ne sont pas des employés de la fonction publique comme les autres. On les appelle « gendarmes » et « agents de la paix », et dans de nombreuses collectivités ils sont les seuls représentants du gouvernement fédéral. Les policiers conservent ce statut même lorsqu'ils ne sont pas en service. Pour cette raison, le public a des attentes plus élevées à l'égard de la profession policière, et toutes les mesures ou les décisions prises par les policiers peuvent faire l'objet d'un examen public plus approfondi par l'intermédiaire du système judiciaire, du processus de surveillance civile et de la responsabilisation externe et continue à l'égard de la prestation de services.

En raison de cette distinction, les membres de la GRC sont exclus de la convention collective et régis par des dispositions législatives différentes. La GRC dispose de son propre système pour gérer les griefs, les mesures disciplinaires, les renvois et les rétrogradations, comme le prévoit la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*, et elle n'est pas assujettie aux dispositions qui s'appliquent aux autres groupes de la fonction publique. En outre, les infractions contre l'ordre public prévues par le *Code criminel* permettent également de distinguer la GRC. Quiconque persuaderait un membre de la GRC à s'absenter sans

[18] Arbitre Stan Lanyon, c.r., dans *Vancouver Police Board c. Vancouver Police Union*, 1997 B.C.C.A.A.A. N° 621.

permission, en lui conseillant par exemple de faire la grève, se rendrait coupable de l'infraction prévue à l'article 56 du *Code criminel*.

L'article 42 du *Règlement de la Gendarmerie royale du Canada* (code de déontologie) prévoit que le membre régulier doit « prendre les mesures policières voulues pour aider toute personne qui encourt un danger ou qui se trouve dans une situation pouvant présenter un danger imminent ». Cet article reflète l'essence même de la différence entre la GRC et les autres groupes de la fonction publique. Alors que les membres de la GRC sont tenus d'intervenir dans une situation dangereuse, les autres fonctionnaires ont le droit de refuser d'effectuer un travail dangereux, conformément au *Code canadien du travail*[19]. Le danger est inhérent au travail policier; par conséquent, le droit des membres de refuser d'effectuer un travail dangereux est soumis à un critère plus rigoureux. Il convient d'insister sur le fait que l'obligation créée par l'article 42 du *Règlement* s'applique à l'échelle du Canada, que le membre soit en service ou non. La culture quasi militaire de la GRC et le contrôle restreint qu'ont les membres sur leur vie privée (en raison de l'application du code de déontologie) distinguent davantage la GRC du reste de la fonction publique fédérale.

Le règlement pris en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, qui prévoit la retraite anticipée des membres des professions liées à la sécurité publique (policiers, agents des services correctionnels, pompiers, contrôleurs de la circulation aérienne et pilotes de ligne) met également en relief le caractère unique de la GRC et de la fonction policière. Les dispositions fiscales particulières qui s'appliquent aux professions liées à la sécurité publique reflètent les exigences liées à ces professions, c'est-à-dire la nature stressante du travail et/ou la nécessité de s'exposer au danger dans le cadre de son travail (comme le font les policiers). Il ne fait donc aucun doute que la fonction policière est un service gouvernemental indispensable qui se distingue des autres services gouvernementaux.

Dans le but de mieux comprendre les différences fondamentales entre le travail des membres de la GRC et celui des autres employés de la fonction publique, il est utile d'examiner ce que font les membres pour remplir le mandat de la GRC, qui consiste à faire respecter les lois, à prévenir le crime et à préserver la paix, l'ordre et la sécurité.

Les membres de la GRC prennent toutes sortes de mesures pour aider les personnes en danger ou pour prévenir un danger imminent, parfois en s'exposant eux-mêmes à des risques. Par exemple, les membres de la GRC sont exposés tous les jours aux éléments les moins recommandables de notre société, souvent dans un contexte de confrontation et parfois en s'exposant eux-mêmes à des risques. Dans le cadre de leurs fonctions et de l'obligation qui leur est imposée par l'article 42 du *Règlement de la Gendarmerie royale du Canada* (code de déontologie), les membres de la GRC doivent traiter avec des pédophiles, des meurtriers, des délinquants sexuels, des conducteurs en état d'ébriété et des terroristes.

[19] Bien que les membres de la GRC ne soient pas exclus de la partie II du *Code canadien du travail*, le droit des membres réguliers de refuser d'effectuer un travail dangereux ne s'applique pas si le refus met directement la vie, la santé ou la sécurité des autres en danger. Les membres ont le droit de refuser d'effectuer un travail dangereux seulement s'il y a des motifs raisonnables de croire que le danger en question ne fait pas partie de leurs conditions normales d'emploi, par exemple dans le cas d'un équipement défectueux. Cependant, les membres ont été formés et ont reçu l'équipement nécessaire pour atténuer certains des risques auxquels ils sont exposés dans le cours normal de leur emploi. Par conséquent, ils doivent intervenir dans les situations les plus dangereuses, alors que les autres ne sont pas tenus de le faire.

De plus, les membres de la GRC sont plus susceptibles que les autres fonctionnaires de mourir de façon violente dans l'exercice de leurs fonctions. Selon le site « Officer Down Memorial Page », 22 membres de la GRC sont décédés dans l'exercice de leurs fonctions au cours des dix dernières années. Parmi ces décès, on compte 12 décès par balle et une agression violente[20]. Bien que de nombreux fonctionnaires pourraient mourir au travail, ils ne sont pas habituellement exposés au degré de violence auquel les membres de la GRC sont confrontés tous les jours.

Le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC a reconnu les caractéristiques uniques de la GRC qui la distinguent des autres groupes professionnels de la fonction publique en recommandant que le statut d'employeur distinct lui soit accordé, de sorte qu'elle pourrait élaborer ses propres politiques pour répondre à ses besoins opérationnels uniques.

> *À titre d'organisme gouvernemental, la GRC est assujettie à diverses règles et politiques qui s'appliquent généralement à l'ensemble de la fonction publique. Certaines de ces règles et politiques ne sont tout simplement pas appropriées pour un service de police national; bon nombre d'entre elles nuisent en fait à l'efficacité de l'organisation*[21].

Il est clair que le travail quotidien des membres de la GRC est fondamentalement différent de celui des autres employés de la fonction publique. Le *Code criminel* autorise les policiers, dans l'exercice de leurs fonctions, à priver temporairement une personne de sa liberté et à enlever la vie à une personne si les circonstances l'exigent. Ces décisions sont souvent prises en une fraction de seconde. Les responsabilités sont lourdes et permettent de distinguer la GRC.

3.2.2 Distinction par rapport aux autres services de police

En plus d'être le service de police national du Canada, la GRC a davantage de responsabilités et un mandat plus large que n'importe quel autre service de police canadien. Lorsque les membres de la GRC sont assermentés, ils se voient automatiquement conférer un pouvoir policier fédéral applicable à l'échelle du Canada de même que des pouvoirs policiers provinciaux dans toutes les provinces et les territoires, sauf l'Ontario et le Québec. Bien que les agents d'autres services de police municipaux et provinciaux puissent se voir conférer des pouvoirs fédéraux, ceux-ci sont limités à la province ou au territoire où les agents ont été assermentés et où ils travaillent.

En outre, de nombreux facteurs contribuent au caractère unique de la GRC dans le monde policier, notamment ceux qui suivent :

- L'impossibilité pour la GRC de demander à des arbitres indépendants de trancher les conflits relatifs à la rémunération et d'établir d'autres conditions d'emploi.
- La culture de la GRC relative aux heures supplémentaires non rémunérées.
- Le fait que, dans de nombreuses collectivités isolées, la GRC constitue la seule présence du gouvernement fédéral.
- Les exigences en matière de mobilité et la probabilité pour les membres d'être mutés, particulièrement dans des collectivités de plus petite taille et parfois très isolées.

[20] Source: http://canada.odmp.org/ (en anglais seulement).
[21] Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, « Rétablir la confiance », 14 décembre 2007, p. 1.

- Le désavantage financier potentiellement important lié au fait que les conjoints des membres ont moins d'occasions de travailler ou de se bâtir une carrière normale et stable en raison des mutations fréquentes des membres.
- Le désavantage financier qui découle de la capacité réduite des membres d'accroître leur avoir propre foncier et, du coup, leur valeur nette, encore une fois en raison des exigences en matière de mobilité.
- La nécessité pour les membres de la GRC d'apprendre et de faire respecter les lois de toutes les régions où ils sont mutés, puisque chaque province, territoire et municipalité du Canada dispose de lois différentes, notamment en ce qui a trait à la circulation, à la réglementation des alcools, aux jeux de hasard et à la santé mentale. Dans certains cas, les différences à l'égard des exigences législatives entraînent de nouveaux besoins en matière de formation. Par exemple, les membres qui sont mutés pour la première fois en Colombie-Britannique doivent suivre un cours sur l'intervention d'urgence et le désamorçage pour répondre aux normes policières minimales de la province.
- Comme il sera expliqué plus loin, la GRC fournit des services dans des régions plus dangereuses que les autres services de police. La section 5.3 s'appuie sur des statistiques sur la gravité des crimes pour montrer que le travail de la GRC est au moins aussi dangereux que celui des autres services de police.

En fait, la GRC est unique au monde puisqu'elle est un service de police municipal, provincial, fédéral et national. De plus en plus, les membres de la GRC sont appelés à fournir des services dans d'autres pays et à assumer des fonctions de maintien de la paix dans le monde entier afin de lutter contre le terrorisme et de veiller à la sécurité nationale.

3.3 Point de vue des membres

Pour évaluer la situation actuelle du point de vue des membres, le Conseil de la solde a analysé diverses sources de données. De plus, le Conseil de la solde a tenu des séances de discussion ouverte à l'échelle du pays; il a rencontré les membres et recueilli leurs points de vue en personne. Des observations sur la satisfaction des membres à l'égard de la rémunération, leur point de vue sur le manque de ressources et les heures supplémentaires non rémunérées qui en découlent, leur point de vue sur les difficultés et les problèmes liés à la mobilité auxquels ils sont confrontés dans le cadre de leur travail et leur opinion au sujet de la « marque » de la GRC sont présentés ci-dessous.

En 2013, tous les employés de la GRC ont été invités à participer au sondage sur le climat professionnel. Plus de 5 600 employés ont répondu à l'appel (un taux de réponse d'environ 20 %), y compris 3 800 membres réguliers. Par la suite, en 2014, tous les membres civils et réguliers de la GRC ont été invités à participer aux consultations des RRF sur la solde afin que leurs points de vue soient bien compris en prévision des délibérations à venir avec le Conseil du Trésor au sujet de la solde. Au total, 7 507 membres ont répondu à l'appel (un taux de réponse d'environ 40 %), y compris 6 608 membres réguliers et 252 membres civils du groupe Soutien à l'application de la loi (LES).

Dans le sondage sur le climat professionnel, la majorité des répondants ont indiqué que les contraintes salariales et les changements apportés aux avantages sociaux étaient des sources de préoccupation importantes. En fait, c'était le principal facteur déterminant pour ceux qui ne recommanderaient pas à d'autres de se joindre à la GRC. Par la suite, certains répondants ont indiqué que les avantages sociaux réduits ne l'emportent plus sur les exigences liées aux mutations constantes et à la nécessité de déménager loin de sa famille. Certains répondants étaient également d'avis que les changements

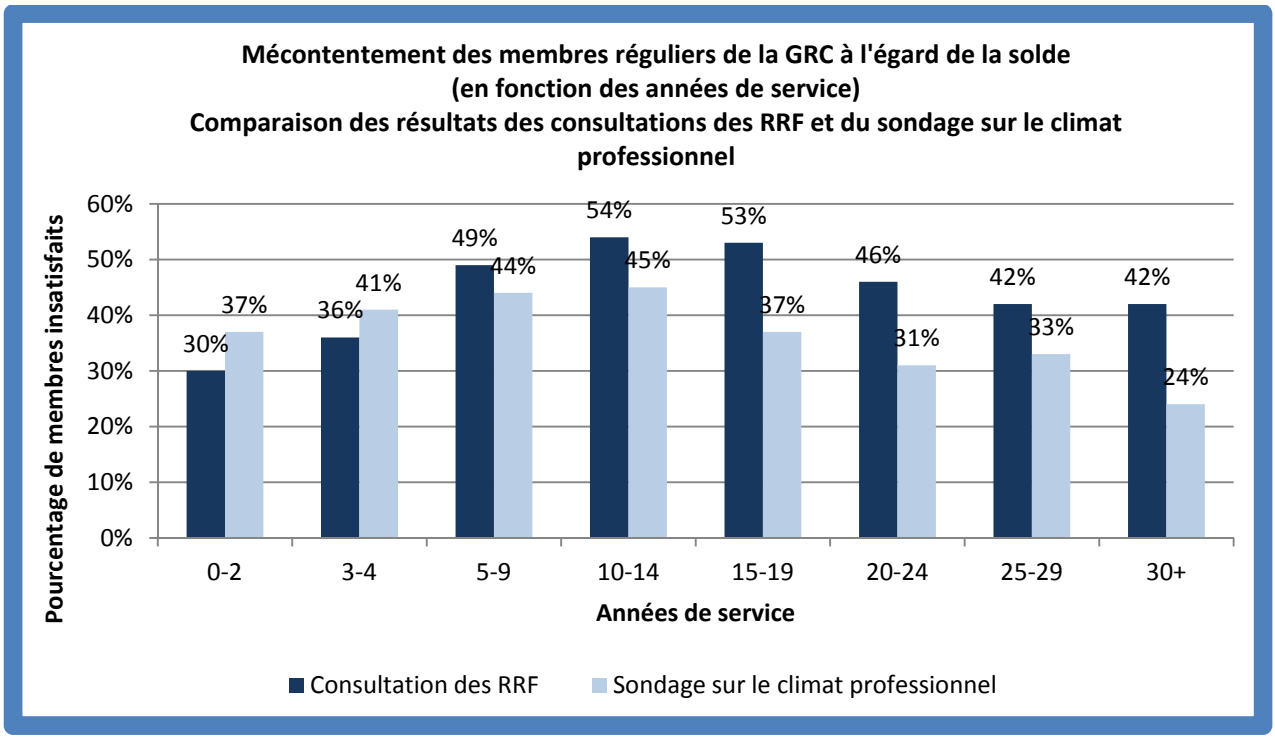
apportés aux avantages sociaux créaient des obstacles importants au recrutement et au maintien en poste des personnes les plus brillantes et les plus compétentes[22].

L'une des deux principales recommandations formulées par les répondants en vue d'apporter des améliorations est l'ajout de ressources. Les membres ont mentionné que la charge de travail accrue, le manque d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, le stress et l'épuisement avaient eu des incidences négatives sur leur travail. Dans certains cas, le manque de ressources a mené à une augmentation de la crainte d'être exposé à plus de risques liés au travail[23].

Ces opinions sont reprises dans le document relatif aux consultations des RRF sur la solde. En particulier, « [l]es membres de la GRC sont préoccupés au sujet de leur solde en comparaison avec [celle] des autres services de police, surtout parce qu'ils considèrent qu'on leur en demande plus pour une rémunération moindre. […] Les membres réguliers sont les moins satisfaits de leur solde, et c'est particulièrement vrai chez ceux qui sont en milieu de carrière et ceux qui travaillent dans les services fédéraux (équipes intégrées)[24] ».

Comme la figure 3.1 l'illustre, le sondage sur le climat professionnel et le document relatif aux consultations des RRF sur la solde établissent tous deux que les membres de la GRC sont insatisfaits de la solde qui leur est versée. Ceux qui ont entre dix et quatorze ans de service sont les moins satisfaits. Ces résultats contredisent les données qui datent d'avant la mise en œuvre des mesures de réduction budgétaire, alors que les membres indiquaient que la rémunération était l'un des éléments les plus attrayants de leur emploi.

Figure 3.1 Mécontentement des membres réguliers à l'égard de la solde



[22] Sondage sur le climat professionnel : climat de travail et intentions de départ, avril 2014, p. 25.
[23] *Ibid.*
[24] Programme des représentants des relations fonctionnelles, *Consultations de 2014 sur la solde*, 2014, p. 1.

Voici certains commentaires tirés des divers sondages menés auprès des employés qui nous éclairent davantage sur le point de vue des membres.

> [Traduction]
>
> *De façon générale, j'aime beaucoup travailler pour la GRC, et je crois que j'ai fait un bon choix de carrière. J'ai été chanceux d'avoir eu dans l'ensemble de très bons superviseurs immédiats qui reconnaissaient le travail acharné et qui m'ont offert des possibilités intéressantes en raison de mon éthique professionnelle. Cependant, depuis quelques années, il est un peu plus difficile de demeurer optimiste à l'égard de la GRC, surtout compte tenu des changements apportés aux avantages sociaux, aux pensions et aux indemnités de départ, ainsi que du manque d'équité salariale par rapport aux autres services de police*[25].
>
> *Quand on me demande comment c'est à la GRC, je réponds sincèrement qu'il est préférable de postuler dans un service de police qui offre une rémunération équitable et qui exige moins de sacrifices personnels en échange. Si on demande constamment aux gens de déménager avec leur famille loin de leurs proches et de faire des sacrifices que les autres services de police n'exigent pas, il faut que la rémunération soit avantageuse*[26].
>
> *Je crois qu'il y a des désavantages, comme n'importe où, mais que nous avons atteint un point où la solde et les avantages sociaux (réduits) ne compensent plus adéquatement les sacrifices qui sont attendus des membres réguliers de la GRC*[27].
>
> *Au fond de moi, je sais que la GRC est le meilleur service de police au monde, et ce n'est pas pour rien que j'ai choisi de faire carrière à la GRC. Je pense que j'ai le meilleur emploi au monde, et j'ai tout autant d'enthousiasme à l'égard de mes fonctions aujourd'hui que le jour où j'ai terminé ma formation à la Division Dépôt. Cependant, nous continuons de perdre des avantages sociaux, ce qui mine le moral de tout le monde […]*[28].

3.3.1 Perte de fierté chez les membres de la GRC

La GRC est l'une des institutions les plus reconnaissables au monde; elle est célèbre pour sa tenue de cérémonie, la tunique rouge. Pour la plupart des membres réguliers de la GRC, faire partie d'un service de police de première classe aussi honorable et prestigieux avait toujours été une source de grande loyauté et de fierté. Or, depuis quelques années, la fierté des membres réguliers est en déclin. Dans deux sondages menés en 2009[29] et en 2013[30] auprès des employés de la GRC, le pourcentage de membres réguliers qui recommandaient la GRC est chuté de 64 % à 47 % respectivement. La baisse du moral et la perte de fierté ont contribué au désir des membres de quitter la GRC et de travailler dans d'autres services de police ou organismes fédéraux.

---

[25] Programme des représentants des relations fonctionnelles, *Consultations de 2014 sur la solde*, 2014, p. 16.
[26] Sondage sur le climat professionnel (2013).
[27] *Ibid*.
[28] Sondage sur le climat professionnel (2013).
[29] Sondage d'opinion auprès des employés de la GRC (2009).
[30] Sondage sur le climat professionnel (2013).

Les figures 3.2 et 3.3 illustrent cette perte d'estime à l'égard de la marque de la GRC sur une brève période de quatre ans. En 2009, dans le sondage d'opinion auprès des employés de la GRC, la question suivante a été posée : « Si un de vos amis vous disait qu'il voulait un emploi comme le vôtre, que lui diriez-vous? » Parmi le nombre total de membres réguliers qui ont répondu, soit près de 7 000, 64 % ont dit qu'ils le recommanderaient fortement. Quatre ans plus tard, la question suivante a été posée aux employés dans le sondage sur le climat professionnel de 2013 : « Recommanderiez-vous aux membres de votre famille, à vos amis ou à vos collègues de travailler à la GRC? » À ce moment-là, seulement 47 % des membres réguliers ont répondu qu'ils recommanderaient la GRC comme employeur.

Figure 3.2 Sondage d'opinion auprès des employés de la GRC 2009

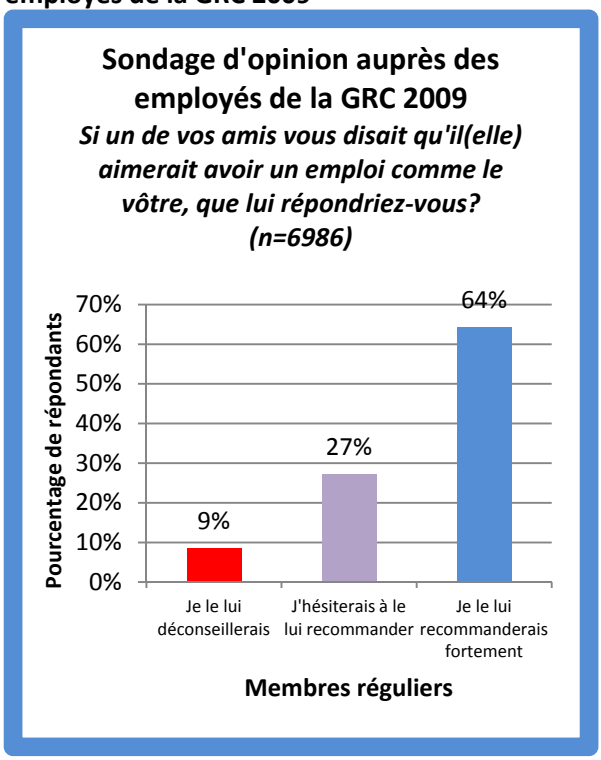
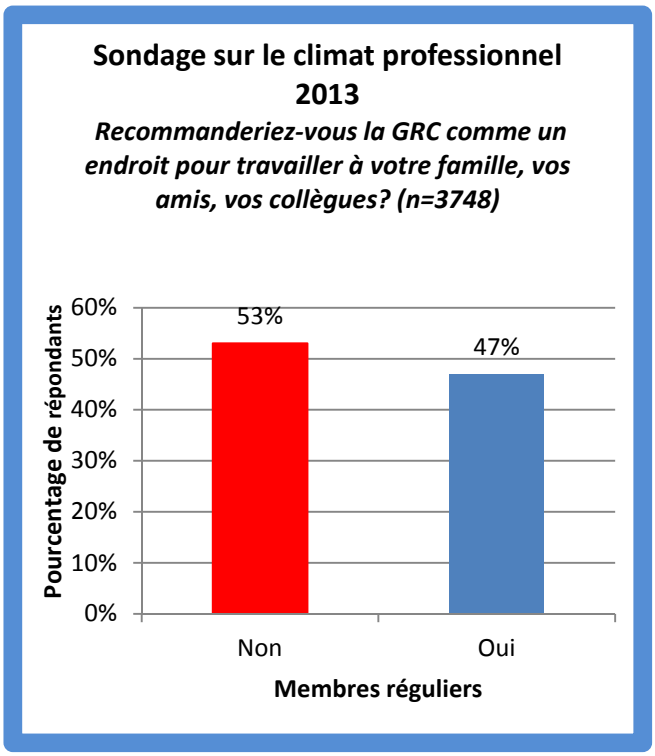


Figure 3.3 Sondage sur le climat professionnel 2013



Ce changement d'attitude a une grande incidence sur les stratégies de recrutement de la GRC, puisque la majorité des cadets se joignent à la GRC à la suite d'échanges avec des membres de la GRC ou lorsqu'ils sont encouragés par les membres de leur famille ou leurs amis[31].

3.3.2 Difficultés et mobilité

Bien que la mobilité fasse partie intégrante de la vie dans la GRC, il est de plus en plus difficile de pourvoir les postes isolés et les postes de durée limitée. Le Conseil de la solde a mené divers projets de recherche et publié un certain nombre de rapports sur les défis liés à la mobilité à la GRC. Des rapports ont été publiés en 2003, 2004, 2005 et 2010, constatant une baisse d'intérêt de la part des membres à l'égard des affectations dans les régions rurales éloignées ainsi que la prédominance des nouveaux membres dans ces détachements. Parmi les facteurs contribuant à la baisse d'intérêt à cet égard, notons le coût et la qualité du logement, ainsi que l'absence de mesures incitatives adéquates pour compenser

[31] Services nationaux de recrutement de la GRC, Rapport sur le sondage auprès des candidats potentiels (mené de janvier à mars 2014).

le manque de commodités sociales, d'écoles de qualité et de services médicaux. Les tendances démographiques montrent que les recrues et les gendarmes de première année sont plus âgés qu'avant[32], ce qui a des incidences sur les besoins en matière de vie familiale et d'emploi pour les conjoints.

[32] Données démographiques sur les cadets de la GRC, rapport du SIGRH, août 2014.

4 – Préoccupations quant à la situation actuelle

4.1 Défis en matière de recrutement

Au cours des dix prochaines années, la GRC embauchera au moins 8 000 nouveaux membres. Pour pouvoir attirer ces nouvelles recrues, la Gendarmerie devra prendre diverses mesures. Si l'écart au titre de la rémunération se perpétue, la Gendarmerie ne réussira pas à atteindre ses objectifs en matière de recrutement, surtout étant donné que l'organisation s'attend à plus de la part de ses nouveaux membres que les autres services de police (p. ex. en matière de mobilité).

4.1.1 Attirer des candidats éventuels

Il est de plus en plus difficile pour les recruteurs d'attirer les jeunes vers une carrière dans le domaine de l'application de la loi. Le bassin de main-d'œuvre au Canada continue de rétrécir, et les travailleurs sont de plus en plus âgés.

Compte tenu du vieillissement de la population, le bassin de main-d'œuvre au Canada continue de rétrécir, et les recherches ont démontré que l'intérêt à l'égard d'une carrière dans le milieu policier est à la baisse. L'un des facteurs les plus importants pour les jeunes qui envisagent une carrière continue d'être le salaire[33]. Comme la salaire des gendarmes de première classe de la GRC se classe au 57e rang parmi les 82 services de police canadiens comptant 50 membres et plus[34], il devient plus difficile d'attirer de nouvelles recrues. Selon les plus récentes données du sondage auprès des candidats potentiels de la GRC[35], 42,2 % des candidats éventuels en 2014 ont décidé de ne pas postuler à la GRC et de postuler plutôt dans d'autres services de police, comparativement à 32,7 % en 2013[36].

À l'heure actuelle, le ratio de candidats par rapport aux recrues est de 15:1[37], c'est-à-dire que pour chaque tranche de 15 candidats, un seul cadet est inscrit à la Division Dépôt. Cela signifie qu'il faudrait environ 14 400 candidats pour atteindre l'objectif qui consiste à inscrire 960 cadets à la Division Dépôt l'année prochaine. Depuis 2010, il y a entre 6 000 et 8 500 candidats par année. En 2013-2014, la Division Dépôt a connu un taux d'attrition de 12,5 %, ce qui signifie que seuls 840 cadets termineraient probablement la formation avec succès.

Le tableau qui suit décrit les coûts liés au recrutement, à la formation (Division Dépôt) et à la formation pratique, par cadet, sur une période de trois ans, et a été fourni par les Services financiers de la GRC, Gestion générale et contrôle. Les données indiquent que le coût moyen pour recruter un cadet entre

[33] Conseil sectoriel de la police – Ipsos-Reid : Youth Attitudes Research: Key Findings 2005-2011.
[34] Source : Conseil de la solde de la GRC, Tableaux de rémunération des policiers, 31 décembre 2004.
[35] Services nationaux de recrutement de la GRC, Rapport sur le sondage auprès des candidats potentiels (mené de janvier à mars 2014) – Depuis mai 2006, la GRC a mené divers sondages auprès de candidats éventuels. Ces sondages sont menés lors de l'exposé sur les carrières, où les candidats éventuels reçoivent des renseignements sur la GRC avant de postuler. L'objectif du sondage est de mieux comprendre le profil démographique des personnes qui souhaitent devenir policiers, et les raisons qui les poussent vers cette profession.
[36] Secteur des ressources humaines de la GRC, Programmes et services relatifs à l'effectif, « Examen de l'indemnité de recrutement des cadets 2013-2014 » (juin 2014), p. 19.
[37] GRC, Programme national de recrutement, Plan financier pluriannuel 2014-2015, p. 8.

2011 et 2014 était d'environ 40 315 $; le coût moyen pour former un cadet à la Division Dépôt était de 131 910 $, et le coût moyen pour former un cadet embauché à la fin du programme de formation de la Division Dépôt était de 40 710 $. Par conséquent, la GRC investit environ 213 000 $ pour attirer, former et embaucher chaque nouveau membre[38].

Tableau 4.1 Investissement par cadet

	Coûts réels 2011-2012	Coûts réels 2012-2013	Coûts réels 2013-2014
Coûts liés au recrutement	21 190 245	17 835 589	19 914 835
Nombre de cadets admis	575	395	492
Investissement par cadet	36 853	45 153	40 477
Coûts liés à la formation (Division Dépôt)	59 990 410	58 423 702	52 805 033
Nombre de cadets diplômés	510	440	348
Investissement par cadet	117 628	132 781	151 739
Coûts liés à la formation pratique	20 461 742	17 951 040	14 428 604
Nombre de cadets	510	440	348
Investissement par cadet	40 121	40 798	41 462
Investissement total par cadet	**194 602**	**218 732**	**233 678**

Remarques

1. Les coûts liés au recrutement comprennent tous les coûts engagés pour recruter les cadets, du premier contact jusqu'à l'entrée à la Division Dépôt. Les données sont tirées du plan de recrutement pluriannuel.

2. Les coûts liés à la formation des cadets à la Division Dépôt comprennent les coûts fixes et les coûts variables engagés pour former un cadet à la Division Dépôt, de l'entrée à la Division Dépôt jusqu'à la fin du programme et la première affectation. Ces chiffres comprennent des coûts et des revenus qui ne s'appliquent pas au plan pluriannuel.

3. Les coûts liés à la formation pratique ont été obtenus des Programmes nationaux de rendement, qui ont indiqué que les moniteurs de formation pratique sont habituellement des gendarmes possédant une certaine expérience. Les moniteurs de formation pratique reçoivent 2,5 % de la solde d'un gendarme au dernier échelon de l'échelle salariale. Le programme de formation pratique dure habituellement six mois, mais il peut durer plus ou moins longtemps.

4. Le nombre de cadets admis est le nombre de cadets qui ont été admis à la Division Dépôt au cours de l'exercice. Le nombre de cadets diplômés est le nombre de cadets qui ont terminé le programme de formation des cadets au cours de l'exercice. Ces chiffres ne concordent pas, car les cadets admis au cours de la deuxième moitié de l'année terminent le programme l'année suivante.

5. Il convient de souligner que la formation d'un gendarme entraîne d'autres coûts, comme les coûts liés à la formation interne et à la requalification annuelle. Il est difficile d'estimer le coût moyen de la formation par cadet, parce que les besoins en matière de formation varient en fonction des compétences requises et de l'endroit où se trouve le poste.

Le profil des recrues évolue, quoique l'âge moyen des recrues est demeuré relativement constant depuis dix ans (28-29 ans). La comparaison des données démographiques sur les recrues de 2009 et de 2014 montre que les recrues qui se joignent à la GRC sont aujourd'hui plus éduquées. En 2009, 49 % des cadets avaient un diplôme d'études postsecondaires, tandis qu'en 2014 ce taux était de 62 %. La

[38] Ce calcul inclut les coûts fixes et les coûts variables liés à l'exploitation de la Division Dépôt.

proportion de cadets possédant un diplôme d'études universitaires ou un diplôme d'études supérieures est également passée de 23 % à 35 % de 2009 à 2014[39].

En outre, la Sous-direction des programmes et services relatifs à l'effectif de la GRC a mené un examen des responsabilités financières des cadets, fondé sur les rapports financiers d'un échantillon aléatoire de cadets inscrits à la Division Dépôt en 2012-2013 et 2013-2014. Les résultats de l'analyse ont montré que les cadets ont une dette moyenne de 39 507 $. La dette individuelle variait de 16 258 $ à 71 700 $. Environ 64 % des rapports financiers examinés visaient des cadets âgés de 25 à 34 ans. La dette moyenne de ce groupe d'âge était de 41 084 $. La dette moyenne était moins élevée pour les cadets âgés de 19 à 24 ans et plus élevée pour les cadets âgés de 35 à 45 ans[40].

Aujourd'hui, la recrue moyenne est un adulte mature et bien éduqué, qui peut avoir un niveau d'endettement plus élevé et être plus susceptible d'avoir des engagements familiaux et des personnes à charge. Ces facteurs contribuent significativement au besoin grandissant de combler les écarts en matière de rémunération.

4.1.2 Perte d'estime à l'égard de la marque de la GRC

Les études ont montré que les membres de la famille ou les amis qui sont policiers ou employés dans un service de police ont une grande influence sur les jeunes qui envisagent de faire carrière dans le milieu policier[41]. Le fait que les membres de la GRC sont moins enclins à recommander une carrière à la GRC a une incidence sur le nombre de candidats qui postulent à la GRC. Tel que déjà mentionné, le pourcentage de membres qui recommandent la GRC comme employeur a chuté de 64 % en 2009[42] à 47 % en 2013[43]. En 2013, la principale raison donnée par les membres pour expliquer pourquoi ils ne recommandaient pas la GRC comme employeur était fondée sur la réduction des avantages sociaux et de la solde[44].

En janvier 2014, le Programme national de recrutement de la GRC a élaboré deux initiatives de présentation de candidats éventuels, l'une visant les employés et l'autre visant les anciens de la GRC. Ces initiatives visent à promouvoir la GRC en encourageant les employés et les anciens à recruter des candidats éventuels.

4.1.3 Réduction du bassin de main-d'œuvre

> *Selon Satistique Canada, le vieillissement de la population active du Canada entraîne une réduction du bassin de main-d'œuvre disponible. Selon les prédictions, un Canadien sur trois sera âgé de 55 ans ou plus d'ici 2021. Le renouvellement de la population active sera miné d'autant plus par le taux de natalité décroissant au Canada. En outre, selon le Système de projection des professions au Canada (SPPC), la conjoncture du marché du*

[39] Services de gestion de la Division Dépôt de la GRC, Données démographiques sur les cadets, 2014.
[40] Secteur des ressources humaines de la GRC, Programmes et services relatifs à l'effectif, « Examen de l'indemnité de recrutement des cadets 2013-2014 » (juin 2014), pages 14-15.
[41] Conseil sectoriel de la police – Ipsos-Reid : *Youth Attitudes Research: Key Findings 2005-2011*.
[42] Sondage d'opinion auprès des employés de la GRC (2009).
[43] Surint. pr. Angela Workman-Stark, Sondage sur le climat professionnel de la GRC : climat de travail et intentions de départ (avril 2014).
[44] *Ibid.*

> *travail dans le secteur policier demeurera difficile jusqu'en 2020 au moins, puisque le nombre d'emplois offerts sera supérieur au nombre de candidats*[45].

Diverses conditions du marché du travail ont une incidence sur la police en général. Le récent rapport du Conseil sectoriel de la police (CSP), intitulé *Youth Attitudes Findings Roll Up 2005-2011*, confirme les conclusions d'un sondage de la GRC effectué auprès des candidats potentiels. Le rapport fait état d'un déclin continu du nombre de jeunes Canadiens qui envisagent une carrière dans la police. En 2005, 5 % des jeunes interrogés étaient intéressés par une carrière dans la police; en 2010, ce pourcentage est passé à seulement 3 %. Les membres de ces groupes interrogés en 2005 et 2010 comptaient toujours la « paye et les autres formes de rémunération » parmi les trois facteurs les plus importants au moment de choisir une carrière.

4.1.4 Équité en matière d'emploi

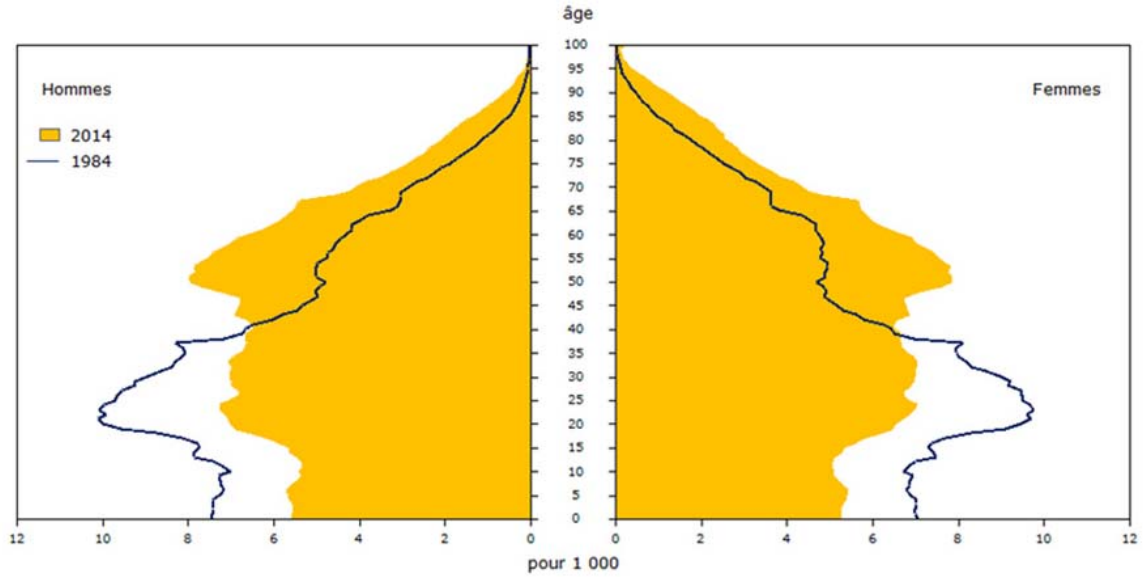
Les objectifs de la GRC pour le recrutement de cadets parmi les groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont les suivants : 35 % de femmes, 20 % de membres de minorités visibles et 10 % d'Autochtones. À la fin de l'exercice 2013-2014, 492 cadets étaient inscrits à la Division Dépôt. Parmi eux, il y avait 162 femmes (33 %), 88 membres de minorités visibles (18 %) et 29 Autochtones (6 %). Bien qu'on s'approche de la cible, la GRC s'efforce toujours d'atteindre ou de dépasser les objectifs fixés. Dans le but de veiller à ce qu'un intérêt soutenu soit accordé à la question, les statistiques liées à l'équité en matière d'emploi sont suivies de façon hebdomadaire[46]. De plus, le document *Égalité entre les sexes et respect : Le plan d'action de la GRC* publié en 2013 comprend un engagement à s'assurer que l'inscription des femmes compte pour 35 % de l'enrôlement pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015 et 50 % pour les exercices subséquents[47].

4.1.5 Tendances en matière de population canadienne

Selon Statistique Canada[48], l'âge moyen de la population canadienne en 2014 était de 40,4 ans, ce qui représente une augmentation de 9,8 ans depuis 30 ans. La pyramide des âges ci-dessous illustre le vieillissement de la population en comparant la structure de la population canadienne par âge et par sexe en 1984 et en 2014.

[45] Secteur des ressources humaines de la GRC, Programmes et services relatifs à l'effectif, « Examen de l'indemnité de recrutement des cadets 2013-2014 » (juin 2014), page 17.
[46] GRC, Programme national de recrutement, Plan financier pluriannuel 2014-2015.
[47] Secteur des ressources humaines de la GRC, Programmes et services relatifs à l'effectif, « Examen de l'indemnité de recrutement des cadets 2013-2014 » (juin 2014).
[48] Statistique Canada, « Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires », p. 55.

Figure 4.1 Pyramide des âges des estimations de la population au 1er juillet 1984 et 2014



La figure 4.1 montre que la proportion de la population canadienne âgée de 20 à 30 ans était considérablement plus élevée en 1984 qu'aujourd'hui. C'est un fait digne de mention, car la plupart des efforts de recrutement de la GRC visent ce groupe d'âge, qui est en déclin. En outre, en 1984, les niveaux de population commençaient à diminuer progressivement vers l'âge de 40 ans. En 2014, cet âge marque plutôt le début d'un pic. La pyramide des âges montre également clairement que les Canadiens vivent plus longtemps qu'avant, ce qui a une incidence sur la façon d'offrir les services de police.

Quoi qu'il en soit, entre novembre 2013 et novembre 2014, le taux de chômage national au Canada a diminué de 0,3 % pour s'établir à 6,6 %[49]. Le taux de chômage provincial variait entre 10,5 % à Terre-Neuve-et-Labrador et 3,4 % en Saskatchewan. Bien que certaines provinces, comme l'Alberta et la Saskatchewan, connaissent un taux de chômage bas et une croissance constante de l'emploi, d'autres régions, comme les provinces de l'Atlantique, sont aux prises avec un taux de chômage élevé et une population en déclin.

La disparité des conditions des marchés du travail provinciaux associée aux circonstances propres à la GRC en tant que service de police national du Canada fait en sorte qu'il est difficile pour la GRC de respecter ses obligations à l'égard des partenaires contractuels sous le régime des accords sur les services de police provinciaux. Selon l'article 8.6 de ces accords :

> *La GRC doit s'assurer que le pourcentage de recrues qui sont engagées dans la province atteigne la moyenne annuelle des deux pourcentages suivants :*
> *a) le pourcentage que représente le nombre de membres au sein de la Division par rapport au nombre de membres dans la Gendarmerie;*
> b) *le pourcentage que représente la population de la province par rapport à la population du Canada.*

[49] Source: http://www.guichetemplois.gc.ca/bulletin_IMT.do?lang=fra.

4.1.6 Difficultés et initiatives de la GRC en matière de recrutement

En date du 31 mars 2014, la GRC avait envoyé 492 cadets à la Division Dépôt en vue d'atteindre la cible qu'elle s'était fixée en matière de recrutement. Bien que cela représente une augmentation de 46 % par rapport à l'année précédente, les taux de vacance à la GRC exigeaient que l'accent soit mis sur l'embauche. Pour cette raison, l'état-major supérieur (EMS) a décidé de maintenir la cible de 960 cadets par année en 2014-2015 et 2015-2016. À compter de 2016-2017, la GRC visera à recruter de façon constante 800 cadets par année[50]. La GRC explore également la possibilité d'augmenter le nombre de troupes à la Division Dépôt comme mesure temporaire pour pourvoir les postes vacants.

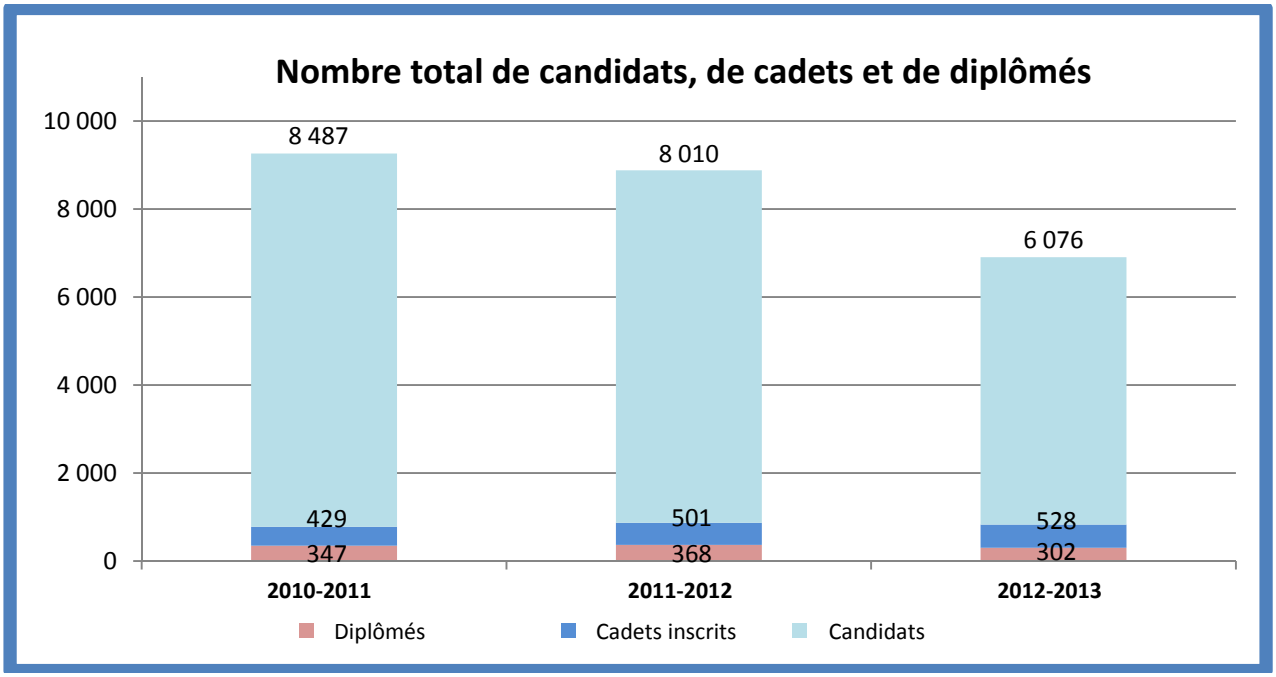
Pour régler les problèmes de recrutement, la GRC a investi 2,77 millions de dollars additionnels dans le recrutement proactif, le traitement du recrutement et un certain nombre de groupes en aval qui appuient le recrutement en vue d'améliorer le soutien Web, le marketing, les services de santé, le test polygraphique de préembauche et la sécurité du personnel. La GRC a mis au point un projet relatif à l'efficacité du recrutement dans le but de consolider le recrutement et le projet de modernisation du recrutement en vue de réduire le délai de traitement des demandes de candidature. En outre, la GRC s'emploie à élaborer une approche proactive en matière de recrutement en communiquant avec les candidats qui ont retiré leur demande de candidature afin de déterminer ce qui les a empêchés d'aller de l'avant. Les renseignements glanés de cette façon visent à donner des idées sur les façons d'améliorer davantage le processus de recrutement.

L'un des plus grands défis en matière de recrutement est le nombre de candidats que la GRC doit attirer pour s'assurer qu'un nombre suffisant de cadets terminent le programme de formation de la Division Dépôt. Le nombre de candidats nécessaires pour former et embaucher les nouvelles recrues est illustré à la figure 4.2, qui compare le nombre total de candidats au nombre de cadets qui se sont inscrits à la Division Dépôt et au nombre de cadets qui ont terminé le programme de formation, de 2010-2011 à 2012-2013. En 2012-2013, il y avait 6 076 nouveaux candidats; 528 d'entre eux se sont inscrits à la formation à la Division Dépôt, et 302 recrues ont terminé avec succès la formation[51].

Ces données ont été obtenues en suivant une cohorte de candidats à travers le processus de demande de candidature, l'inscription à la Division Dépôt et la réussite du programme de formation. Il convient de souligner que le processus de demande de candidature peut prendre de 12 à 18 mois, ce qui signifie qu'il est possible que les gens qui présentent leur candidature au cours d'un exercice ne terminent leur formation qu'au cours de l'exercice suivant. Ainsi, les cadets inscrits avaient généralement présenté leur candidature l'année précédente.

[50] GRC, Programme national de recrutement, Plan financier pluriannuel 2014-2015, p. 10.
[51] Données du Programme national de recrutement en date du 13 janvier 2015.

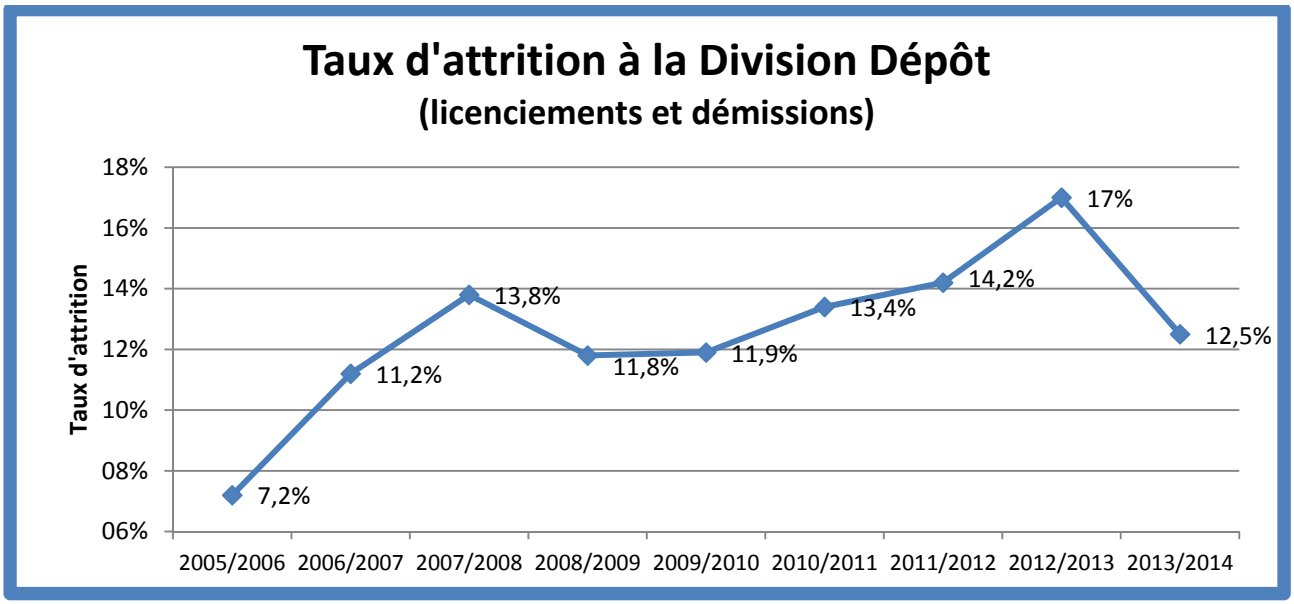
Figure 4.2 Comparaison du nombre total de candidats, du nombre de cadets et du nombre de diplômés par cohorte d'applicants



Un certain pourcentage de cadets inscrits à la formation à la Division Dépôt démissionnent ou sont licenciés. Le mauvais rendement, le non-respect des valeurs fondamentales[52] et les problèmes médicaux sont les principales raisons de licenciement ou de démission. La figure 4.3 illustre le taux d'attrition à la Division Dépôt de 2005-2006 à 2013-2014.

[52] http://www.rcmp.gc.ca/about-ausujet/mission-fra.htm. Les valeurs fondamentales de la GRC sont la responsabilisation, le respect, le professionnalisme, l'honnêteté, la compassion et l'intégrité.

Figure 4.3 Taux d'attrition à la Division Dépôt



Compte tenu du déclin de l'intérêt pour la carrière policière mentionné plus tôt, de la réduction du bassin de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail canadien, de la concurrence accrue avec les autres services de police et des exigences de la GRC en matière de mobilité, il est de plus en plus difficile d'attirer le nombre de candidats nécessaires pour veiller à ce qu'un nombre suffisant de cadets termine le programme de formation.

4.2 Défis en matière de maintien en poste

Outre les nombreux défis en matière de recrutement, la GRC est confrontée à certains défis en matière de maintien en poste, dont il sera question ci-dessous.

4.2.1 Coût du départ des membres cumulant moins de trois ans de service

La Gestion générale de la GRC a compilé des données pour les exercices 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014 qui ont permis d'évaluer de façon relativement précise l'investissement que la GRC perd lorsqu'un membre quitte la Gendarmerie moins de trois ans après son embauche.

Selon le démographe de la GRC, le taux d'attrition des membres réguliers cumulant moins de trois ans de service est le suivant.

Tableau 4.2 Taux d'attrition des membres réguliers – Membres cumulant moins de trois ans de service

Exercice	Années de service				Taux d'attrition de tous les m.r.	% de m.r. cumulant moins de 2 années de service en date du 1er avril
	0	1	2	Total		
2004-2005	14	12	6	32	4,7 %	1,4 %
2005-2006	29	16	11	56	7,6 %	2,8 %
2006-2007	31	12	12	55	7,9 %	2,0 %
2007-2008	37	30	8	75	10,9 %	2,5 %
2008-2009	35	15	8	58	9,2 %	1,7 %
2009-2010	36	9	10	55	9,9 %	1,4 %
2010-2011	24	23	11	58	9,9 %	1,5 %
2011-2012	10	16	29	55	8,5 %	1,7 %
2012-2013	6	12	12	30	4,3 %	1,3 %
2013-2014	6	3	12	21	2,7 %	1,4 %

La GRC a perdu 10,2 millions de dollars depuis 2011-2012 en raison du départ de 49 membres cumulant moins de trois ans de service. Cela représente un investissement moyen de 208 280 $ par nouveau membre. Ce montant exclut la solde payée aux nouveaux membres.

4.2.2 Départ des membres de sexe féminin

Selon l'Examen comparatif entre les sexes de 2012, les policières sont plus susceptibles de prendre leur retraite après 20 à 24 ans de service (6,7 %) que les policiers (3,9 %). S'agissant des membres cumulant de 25 à 29 ans de service, le taux d'attrition est de 14,8 % chez les femmes et de 9,4 % chez les hommes[53]. Les données de la GRC confirment que les hommes servent pendant plus longtemps que les femmes. Les hommes cumulaient en moyenne 31,5 ans de service comparativement à 28,4 ans pour les femmes. Les hommes et les femmes tendent à prendre leur retraite plus tard, avec un plus grand nombre d'années de service. Cependant, en 2012-2013, parmi les 94 membres de sexe féminin qui ont quitté la GRC, 35,1 % avaient moins de 19 ans de service, comparativement à 16,9 % des membres réguliers de sexe masculin. Sept femmes et 44 hommes cumulant moins de cinq ans de service ont quitté la GRC.

4.2.3 Données démographiques sur les membres réguliers

Les données démographiques de la GRC semblent indiquer que les membres restent plus longtemps que par le passé. Il est maintenant courant pour les sous-officiers supérieurs et les officiers d'accomplir 35 ans de service. En outre, le nombre de membres réguliers qui travaillent pendant plus de 35 ans augmente graduellement. De façon générale, les gendarmes et les caporaux prennent leur retraite plus tôt que les sous-officiers supérieurs et les officiers.

Le taux d'attrition a atteint un sommet en 2005-2006, puis a diminué au cours des quatre années subséquentes. Cependant, depuis les trois dernières années, il augmente de façon constante. Des changements apportés récemment aux politiques sur la rémunération ont augmenté de façon considérable la prime d'ancienneté annuelle, ce qui a probablement motivé les membres à demeurer en poste plus longtemps pour maximiser leurs gains ouvrant droit à pension. En 2009, la prime

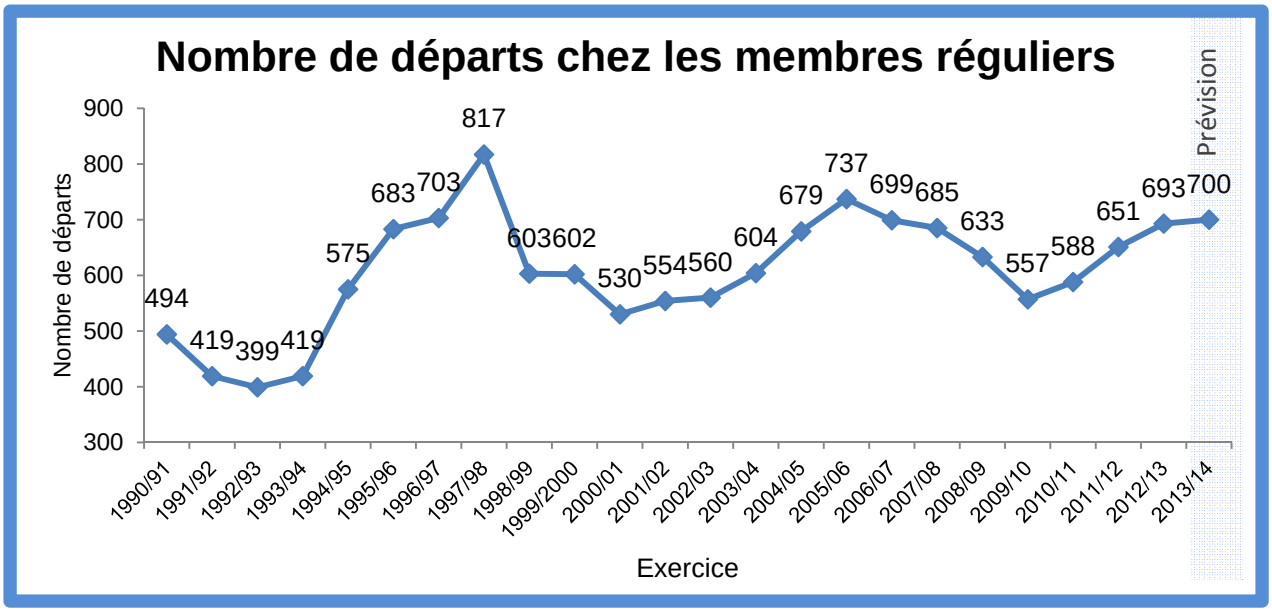
[53] GRC, « Examen comparatif entre les sexes », 2012.

d'ancienneté annuelle (qui ouvre droit à pension) des membres réguliers a été augmentée dans l'espoir de maintenir les membres chevronnés en poste plus longtemps, soit bien après le début des Jeux olympiques d'hiver de Vancouver et au-delà de ceux-ci. Il est bien possible que l'attrition ait été quelque peu freinée, tandis que les membres cherchent à intégrer cet avantage à leur pension.

Cependant, les membres auront bientôt atteint le maximum pour les « cinq meilleures années », et ceux qui sont restés en poste plus longtemps que prévu dans le but d'augmenter le montant de leur pension pourraient prendre leur retraite sous peu. On pourrait voir en 2014 un plus grand nombre de départs de ce genre, car il s'est écoulé cinq ans depuis l'augmentation de la prime d'ancienneté en 2009.

Compte tenu de la conjoncture, il est de plus en plus difficile de faire des prévisions exactes en ce qui a trait à l'attrition des membres réguliers. Les restrictions budgétaires et les changements apportés aux politiques exigent que bon nombre de membres réguliers cessent d'occuper des fonctions administratives et reprennent le travail policier actif. Certains d'entre eux pourraient choisir de prendre une retraite anticipée ou de faire l'objet d'une conversion. On s'attend à ce qu'il y ait entre 650 et 700 départs au cours des deux prochaines années. La figure 4.4 illustre le nombre de membres réguliers qui ont quitté la GRC au cours des dernières décennies.

Figure 4.4 Nombre de départs chez les membres réguliers



4.2.4 Départ des membres réguliers

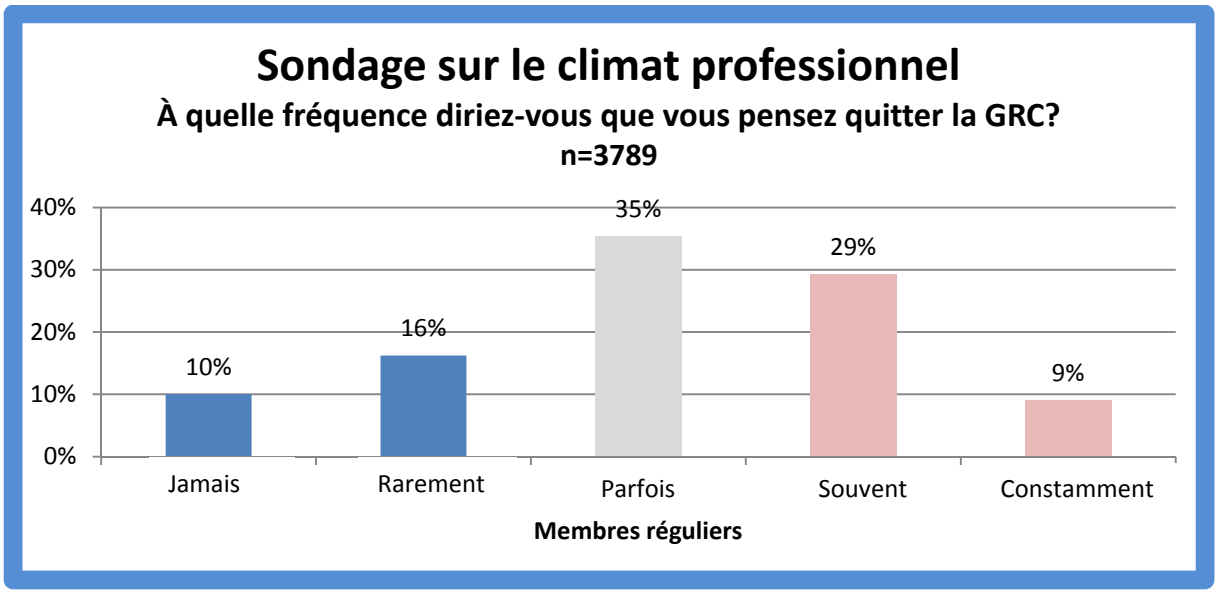
Le questionnaire de fin d'emploi de 2013-2014 a été rempli par des membres qui ont déjà quitté la Gendarmerie. Il révèle que, sur une période d'un an, 20 % des membres qui ont quitté la GRC avaient moins de 20 ans de service et se sont joints à d'autres services de police, travaillent maintenant dans le secteur privé ou occupent un autre poste au gouvernement. Les principales raisons pour lesquelles les membres ont quitté la GRC étaient la solde et l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

De plus, deux sondages menés récemment à l'échelle du pays ont révélé que 8 % des membres réguliers ayant participé aux consultations des RRF et 26 % des membres réguliers ayant répondu au sondage sur

le climat professionnel avaient l'intention de quitter la GRC dans un avenir proche. Les principales raisons invoquées étaient la solde et les avantages sociaux, ainsi que la pénurie de personnel et les attentes à l'égard des heures supplémentaires non rémunérées[54].

Le sondage sur le climat professionnel a évalué la probabilité que les membres quittent la GRC. Le sondage a montré que 29 % des répondants pensaient « souvent » à quitter la GRC et que 9 % des répondants pensaient « constamment » à quitter la GRC. La figure 4.5 illustre ces constatations.

Figure 4.5 Réponses des membres réguliers à la question « À quelle fréquence diriez-vous que vous pensez quitter la GRC? »



En outre, le sondage sur le climat professionnel a permis de constater que plus les membres regardaient loin dans l'avenir, plus ils étaient susceptibles d'indiquer avoir l'intention de quitter la GRC. En effet, près de 10 % des répondants ont indiqué qu'ils allaient « probablement » ou « définitivement » quitter la GRC au cours de la prochaine année. Or, cette proportion grimpe à 25 % lorsqu'il est question des deux ou trois prochaines années et à 40 % lorsqu'il est question des trois à cinq prochaines années.

Pour évaluer davantage le risque de perdre des membres chevronnés, le Conseil de la solde a mené un sondage auprès de certains services de police municipaux. Le but du sondage était de déterminer quels services de police recrutaient activement des membres, quelle énergie ils déployaient dans le cadre de leur campagne de recrutement et si les membres chevronnés de la GRC étaient particulièrement ciblés. Le cas le plus notable est celui du service de police de Calgary, qui a indiqué avoir embauché en 2014 22 policiers chevronnés qui étaient des anciens membres de la GRC[55].

Compte tenu du nombre croissant de membres de la GRC qui sont insatisfaits des conditions de travail actuelles et des salaires peu concurrentiels, de plus en plus de membres se joignent à d'autres services de police ou poursuivent leur carrière dans d'autres ministères.

[54] Programme des représentants des relations fonctionnelles, « Consultations de 2014 sur la solde », 2014, p. 5.
[55] Source : Données obtenues de Dirk DeJONG, agent de recrutement au service de police de Calgary.

4.3 Difficultés

4.3.1 Exigences en matière de mobilité

L'une des difficultés les plus marquantes pour un membre de la GRC est l'exigence de demeurer mobile tout au long de sa carrière. Les problèmes liés à la mobilité des membres de la GRC et les défis que doit affronter la Gendarmerie pour inciter les membres de la GRC à accepter une affectation dans un détachement difficile à doter persistent depuis des décennies.

Diverses études ont été menées sur les défis de la mobilité à la GRC, notamment par le Conseil de la solde. Les études montrent de façon constante une baisse de l'intérêt des membres quant aux affectations dans des régions éloignées et rurales, ainsi qu'une prédominance des nouveaux membres dans ces détachements. Les facteurs qui contribuent à la baisse d'intérêt comprennent notamment le coût et la qualité des logements, le manque de possibilités d'emploi des conjoints et le manque de mesures incitatives adéquates pour compenser les lacunes quant aux attraits sociaux, à la qualité de l'éducation et aux services médicaux. Les tendances démographiques montrent une croissance marquée quant à l'âge des recrues et des gendarmes de première année. En outre, on remarque que de plus en plus de ces employés sont mariés; ce qui signifie qu'ils doivent tenir compte de la vie familiale et des besoins en matière d'emploi pour les conjoints.

Les conséquences des exigences en matière de mobilité sur les membres de la GRC sont profondes. Non seulement la mobilité a une incidence sur leur carrière (p. ex. plus grande charge de travail et plus haut taux d'épuisement professionnel dans les régions éloignées)[56], mais elle influe considérablement sur leur vie personnelle. On peut classer la plupart des conséquences personnelles de la mobilité en deux catégories : répercussions sur la famille et répercussions financières.

Répercussions sur la famille

Les membres doivent prendre une décision difficile : déraciner leur famille pour l'amener dans des régions où les services sont inadéquats ou partir seul.

De plus, le manque de services médicaux de qualité facilement accessibles dans certaines régions éloignées peut avoir une incidence réelle sur la santé d'un membre et de sa famille, pendant l'affectation et même après. Dans certaines régions éloignées, les services médicaux se limitent à des postes de soins infirmiers. Il arrive même que les membres n'aient accès à aucun service dentaire ou paramédical, comme la physiothérapie, dans ces régions. Le manque de services d'éducation de grande qualité peut également avoir de graves répercussions à long terme. Lorsqu'ils quittent une région éloignée, les enfants des membres peuvent accuser un retard important sur le plan des études comparativement aux élèves d'ailleurs au pays.

Répercussions financières

Les familles des membres qui travaillent dans des collectivités isolées et éloignées subissent des difficultés financières considérables. Dans certaines régions éloignées desservies par la GRC, les possibilités d'emploi pour les conjoints sont rares, voire inexistantes. Les ménages à deux revenus risquent d'en perdre un, ce qui est amplifié par l'incapacité du conjoint d'acquérir l'ancienneté et d'économiser en vue d'une retraite.

[56] Conseil de la solde de la GRC, Examen visant à améliorer la mobilité (février 2010), page 31-32.

Par ailleurs, les familles de la GRC qui doivent déménager constamment sont aux prises avec d'importantes difficultés quant à l'accession à la propriété, qui s'avère souvent impossible. Dans bien des régions desservies par la GRC, le coût des logements est insupportable, ce qui rend quasi irréalisable l'acquisition d'une demeure. Dans des régions éloignées où l'accession à la propriété n'est pas une option, les frais de location sont très élevés, et souvent, la qualité des logements disponibles laisse à désirer. L'accession à la propriété est la principale source d'économies pour la plupart des Canadiens. L'exigence en matière de mobilité de la GRC est susceptible d'influer sur la capacité des membres à économiser. La mobilité obligatoire signifie qu'un membre pourrait avoir à vendre sa demeure et à en acheter une nouvelle à des moments inopportuns, c'est-à-dire qu'il doit vendre à bas prix et acheter à prix élevé et en souffrir financièrement. Bien que certaines des pertes soient remboursées par l'employeur, les politiques actuelles n'atténuent pas tous les risques.

4.3.2 Gouvernance/politiques inadéquates

Le Conseil de la solde a remarqué que les directives actuelles qui régissent la mobilité des membres de la GRC omettent de tenir compte des exigences opérationnelles propres à la GRC. Par exemple, l'application de la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État (DPILE) se limite essentiellement aux régions éloignées au nord du soixantième parallèle et aux endroits qui ne sont pas accessibles par route à longueur d'année. À l'exception de la formule de détermination du loyer, la directive n'apporte rien à la plupart des « postes de durée limitée » de la GRC, même si les membres doivent faire face à des conditions de travail et de vie qui sont aussi difficiles que celles des postes isolés. En outre, la DPILE est établie par le Conseil national mixte (CNM), un groupe patronal-syndical de la fonction publique. Bien que la direction de la GRC siège aux comités pertinents du CNM à titre d'observateur, les membres n'y sont pas directement représentés.

4.3.3 Besoin d'un modèle de gouvernance distinct

Le Comité des postes isolés et des logements de l'État est l'un de plusieurs comités de travail du CNM. Il veille à l'étude des besoins et recommande des modifications à la DPILE pour tenir compte des conditions imposées aux membres vivant dans des collectivités isolées et pour combler les besoins actuels et futurs. Le Comité peut également examiner et recommander des changements aux méthodes statistiques utilisées pour calculer les allocations de subsistance. Malgré le fait que les cadres de la GRC siègent à ce comité à titre d'observateurs, les membres de la GRC ne peuvent pas y participer directement. Cette inégalité se fait d'autant plus sentir à l'égard de la DPILE, étant donné que la GRC occupe plus de logements de l'État et envoie plus de membres dans des régions isolées que tous les autres ministères fédéraux réunis.

Le CNM a été établi pour assurer une consultation régulière entre le gouvernement, à titre d'employeur, et les associations d'employés accrédités comme agents négociateurs en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), à l'égard de questions qui touchent les employés à l'échelle de la fonction publique. Étant donné que les membres de la GRC sont exclus de la LRTFP, leurs représentants du Programme des représentants des relations fonctionnelles ne participent pas au CNM. En vertu de sa constitution, le Conseil peut convenir de tenir des consultations sur tous les avantages sociaux ou conditions de travail qui s'appliquent à l'ensemble de la fonction publique et de formuler des recommandations à l'organisme d'exécution compétent du gouvernement. Certaines questions sont négociées au CNM et non à des tables de négociation distinctes, pour veiller à l'uniformité des traitements à l'échelle du gouvernement fédéral.

Le CNM est formé de représentants de l'employeur et de représentants d'agents négociateurs accrédités de la fonction publique. Le président du CNM est nommé par le président du Conseil du

Trésor, et le coprésident est nommé par les agents négociateurs. Les deux présidents, en plus de deux autres représentants de chaque partie, forment le Comité exécutif du CNM. Le Comité exécutif a établi un certain nombre de comités de travail formés de représentants des deux parties du CNM. Les membres de comité qui représentent des agents négociateurs peuvent être des représentants à temps plein ou des fonctionnaires. Les membres qui représentent l'employeur sont des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères et organismes. En plus de nommer des membres de comité, le Comité exécutif peut nommer des observateurs, c'est-à-dire des personnes qui n'appartiennent à ni l'une ni l'autre des parties d'un comité. Bien qu'un observateur puisse participer aux discussions, il n'est pas considéré comme membre aux fins de l'atteinte d'un consensus[57].

4.3.4 Demandes, capacité et pressions

Dès l'introduction du rapport, le Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC parle des « demandes impossibles avec lesquelles les membres et les employés doivent composer et qui compromettent leur santé et leur sécurité[58] », y voyant une situation qui requiert l'attention la plus urgente. Dans le corps du rapport, il élabore sur la demande qui excède la capacité de la GRC, posant que les taux de postes vacants dans des détachements atteignent souvent les 25 à 30 %, ce qui est inacceptable et qui oblige les membres à exécuter le travail du personnel manquant en plus de leurs propres fonctions. Le Groupe du travail porte une attention particulière aux problèmes de dotation dans les détachements isolés et du Nord. Évoquant les défis matériels que posent ces milieux souvent inhospitaliers et le stress qu'ils imposent à la vie personnelle et familiale, le Groupe de travail affirme que « les politiques régissant la dotation de ces postes en région éloignée semblent conçues pour décourager plutôt que pour encourager les gens à y travailler ». Les auteurs vont jusqu'à déplorer que les politiques traitent « la GRC comme s'il s'agissait simplement d'un autre ministère fédéral, sans tenir compte du fait que les difficultés (et les conditions de vie) sont beaucoup plus prononcées pour les membres de la GRC et que les défis sont tout à fait particuliers et exigent une action immédiate ».

Pour conclure la partie du rapport consacrée aux vacances systémiques, le Groupe de travail reconnaît que la « Gendarmerie réussit à honorer ses engagements grâce à ses membres, qui sont prêts à travailler très fort et à faire des heures supplémentaires afin de compenser le manque de ressources de l'organisation » et que « Ce mode de fonctionnement n'est pas viable. Il est clair que la Gendarmerie n'attirera plus autant de recrues qu'auparavant en raison du mode de vie qu'elle offre, surtout s'il existe d'autres possibilités de carrière au sein d'organisations offrant un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. » Si le financement est insuffisant, le Groupe de travail conjure la direction de la GRC, le gouvernement fédéral et les partenaires contractuels de revoir les priorités de la GRC. « Si l'activité est prioritaire, il faut y affecter des fonds, sinon, il faut y mettre fin. »

Le Conseil de la solde s'est fait dire à maintes reprises que les membres dans des régions isolées et éloignées doivent composer avec une lourde charge de travail et un manque de ressources, ce qui signifie l'absence de réels congés réguliers ainsi qu'un taux élevé d'épuisement professionnel.

---

[57] Bien que la direction de la GRC siège au CNM à titre d'observateur et qu'elle puisse contribuer à l'examen des politiques en abordant des inquiétudes propres à la GRC, ces inquiétudes sont généralement entravées par l'employeur avant même de se rendre au CNM. Essentiellement, cela signifie que les membres de la GRC n'ont pas la possibilité de se faire entendre.

[58] Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC; *Rétablir la confiance*. Le 14 décembre 2007.

Pour illustrer la nature du travail dans certaines collectivités desservies par la GRC, le Conseil de la solde a examiné des données de Statistique Canada sur les infractions au *Code criminel*. L'examen a permis de déterminer que la charge de travail est plus lourde dans les trois territoires, où de nombreux postes isolés de la GRC sont situés. Selon Statistique Canada, le taux d'infractions au *Code criminel* dans les trois territoires était considérablement plus élevé que le taux national du Canada en 2013. Par exemple, comparativement au taux national, le taux d'infraction aux Territoires du Nord-Ouest était 8,15 fois plus élevé; celui du Nunavut, 5,76 fois plus élevé; et celui du Yukon, 4,31 fois plus élevé. Ces statistiques devraient réfuter tout mythe selon lequel les collectivités isolées sont moins exigeantes pour la police. Plus précisément, en 2013, le taux national d'infraction au *Code criminel* était de 59,68 par 1 000 habitants, tandis que les taux aux Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut et au Yukon étaient de 486,7, de 343,5 et de 257,4 par 1 000 habitants respectivement[59].

En outre, les membres de la GRC dans ces régions doivent non seulement faire face à de lourdes charges de travail et à des taux élevés d'épuisement professionnel, mais comme tout policier, ils sont tenus d'intervenir dans des situations très stressantes et sont ainsi plus susceptibles de souffrir d'état de stress post-traumatique (ESPT) que la population générale. L'ESPT est un problème de santé particulièrement pertinent pour les membres de la GRC et d'autres premiers répondants. Selon une étude réalisée en 2008 sur la prévalence de l'ESPT dans la population générale au Canada, on a déterminé qu'à tout moment, 2,4 % de la population souffre du trouble anxieux[60]. Selon les plus récentes données de 2014, le nombre de membres souffrant d'ESPT a plus que doublé depuis 2008. [61]

4.3.5 Indemnités insuffisantes pour compenser les difficultés

Malgré les mesures en place visant à attirer les membres dans des collectivités isolées, il demeure difficile de doter les postes dans ces régions. Les pratiques actuelles pour susciter les membres à accepter des mutations et à demeurer mobiles tout au long de leur carrière ne sont pas suffisantes pour compenser les difficultés liées à ces affectations. De plus, les indemnités prévues par les politiques actuelles peuvent changer considérablement d'une année à une autre, même si les conditions de travail et de vie des membres dans certaines collectivités ne changent pas considérablement. La situation qui vient de se produire à Fort Nelson, en Colombie-Britannique, illustre ce phénomène.

La municipalité régionale de Northern Rockies a été constituée en 2009; elle comprend les anciennes administrations de la ville de Fort Nelson et du District régional de Northern Rockies, ainsi qu'environ 10 % de la masse terrestre de la province (85 148,87 km^2)[62]. Selon le recensement de 2011, la population de la municipalité régionale s'élevait à 4 987 personnes, dont 70 % vivaient à Fort Nelson. Toutefois, en février 2013, Statistiques Canada a confirmé que la population de la municipalité était de plus de 5 000 personnes. En raison de cet ajustement de la population, la municipalité régionale n'était plus considérée comme poste isolé, aux termes de la DPILE, mais plutôt comme localité spéciale. Concrètement, ce changement signifie que les membres travaillant dans la municipalité régionale touchent approximativement à la moitié des indemnités qu'ils recevaient, même si l'isolement, l'environnement et la qualité des services sont demeurés les mêmes[63].

---

[59] Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau 252-0051.
[60] *Anxiety Disorders Clinic, McMaster University Medical Centre*, Département de psychiatrie et de neurosciences comportementales, Université McMaster, Hamilton, Ontario, Canada *http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18801110*.
[61] Source: 05.93.05.03 Directions des statistiques, données sur la santé mentale, Anciens Combattants Canada.
[62] *About the Municipality*, http://www.northernrockies.ca/EN/main/visitors/about-municipality.html
[63] Communiqué destiné aux employés de Fort Nelson, le 27 novembre 2013

Les lieux isolés et éloignés où travaillent des membres de la GRC ne sont pas plus attrayants d'une année à l'autre, mais comme le montre l'exemple de Fort Nelson, les indemnités aux termes de la DPILE peuvent être considérablement réduites sans préavis, après quoi les membres doivent se démener pour s'adapter à ces nouvelles difficultés financières importantes. Cet exemple montre clairement la nécessité pour la GRC d'assumer la pleine gouvernance des politiques et des directives pouvant avoir une incidence marquée sur les exigences opérationnelles et les membres des premières lignes.

D'autres services de police considèrent qu'il est nécessaire de recourir à des incitatifs pour attirer et maintenir en poste des employés dans les régions éloignées. Ces primes visent à motiver les employés et à accroître leur intérêt à travailler et à vivre dans des régions éloignées ou isolées, pas seulement à rembourser les coûts extraordinaires essentiels pour subsister dans ces collectivités.

Le fait d'offrir des incitatifs d'attraction et de maintien en poste se distingue fondamentalement de l'intention de la DPILE. Une comparaison des politiques et des pratiques de la Police provinciale de l'Ontario et de la Sûreté du Québec avec celles de la GRC quant aux affectations dans les collectivités éloignées ou isolées est présentée ci-dessous.

Police provinciale de l'Ontario

En 2000, la Police provinciale de l'Ontario (PPO) et l'association de la PPO ont signé un protocole d'entente visant la création du Programme des incitatifs aux affectations dans le Nord. Le programme a été conçu pour attirer et maintenir en poste du personnel qualifié dans des lieux éloignés à des postes de durée déterminée. Chaque affectation à durée déterminée est doté sur une base volontaire. Le tableau 4.3 compare l'une des régions les plus éloignées desservie par la PPO (Pickle Lake, en Ontario) à un poste de durée limitée dans une région desservie par la GRC (Wabowden, au Manitoba). Pour obtenir des profils plus détaillés des collectivités de Wabowden et de Pickle Lake, veuillez consulter l'annexe 2.

La comparaison montre que bien que les deux collectivités soient similaires sur le plan de l'éloignement et de la taille, les membres de la GRC doivent composer avec des conditions plus difficiles que leurs homologues de la PPO quant aux ressources disponibles pour fournir des services de police aux collectivités. Pour être plus clair, précisons que la GRC ne dispose que de trois membres pour protéger une population de 550 personnes (soit environ 183 résidents par policier), tandis que la PPO compte 12 policiers pour une population de 420 (environ 35 résidents par policier). En soi, ces données montrent que la charge de travail des membres de la GRC pourrait potentiellement être cinq fois plus lourde que celle des agents de la PPO dans ces collectivités.

Malgré cette écrasante charge de travail, les membres de la GRC ne sont pas aussi bien rémunérés que les membres de la PPO pour compenser ces conditions de travail éprouvantes, comme l'illustre la comparaison des indemnités et des avantages dans le tableau ci-dessous. En réalité, **un membre de la GRC qui travaille à Wabowden ne reçoit aucune indemnisation supplémentaire pour tenir compte des difficultés auxquelles il doit faire face, tandis qu'un agent de la PPO travaillant à Pickle Lake peut toucher à une rémunération qui est de 32 000 $ supérieure à son salaire de base.** De plus, les membres de la GRC en ont plus à perdre sur le plan financier, puisque les conjoints ont moins de chance de trouver du travail à Wabowden que les conjoints des membres de la PPO à Pickle Lake, comme le montrent les données de Statistique Canada. Le taux de chômage dans la division où se trouve Wabowden est de 15,8 %, tandis que le taux de chômage à Pickle Lake est de 10,4 %.

Tableau 4.3 Wabowden, au Manitoba (GRC) et Pickle Lake, en Ontario (PPO)

Wabowden, au Manitoba (GRC)	Pickle Lake, en Ontario (PPO)
Durée : 3 ans **Taille du détachement :** 3 membres réguliers et un employé de la fonction publique à temps partiel **Profil de la collectivité** • Population : 550 résidents • Accès par route et rail • Les commodités sont rares • Services médicaux : poste de soins infirmiers et ambulance tout équipée • Éducation : une école, de la prématernelle à la 12e année • Activités récréatives : terrain de camping, terrain d'exercice de golf, aréna/complexe • Logements : appartiennent à l'État • Possibilités d'emploi limitées – taux de chômage de 15,8 %	**Durée :** 2 ans **Taille du détachement :** 12 agents (les agents de la PPO travaillent en collaboration avec le service de police de Nishnawbe-Aski) **Profil de la collectivité** • Population : 420 résidents • Accès par voies routière et aérienne • Quelques commodités • Services médicaux : clinique médicale, service ambulancier (tous les jours, 24 h sur 24), transport aérien au besoin • Éducation : une école, de la prématernelle à la 10e année • Activités récréatives : gymnase, aréna, patinoire de curling, pistes de quilles • Logements : appartiennent à l'État • Possibilités d'emploi abondantes – taux de chômage de 10,4 %
Indemnités/incitatifs **Indemnité totale : 0 $** Wabowden ne répond pas au critère de « poste isolé », selon le CT **Incitatifs :** Pas disponibles	**Indemnités/incitatifs** **Indemnité totale : maximum de 32 000 $ par 2 ans** - Attrait : 30 000 $ (pour les deux premières années) - Nouvelle recrue : 2 000 $ (s'il s'agit de la première affectation) - Renouvellement : 23 600 $ par période de deux ans **Incitatifs :** Affectations prioritaires – 1 d'un minimum de 2 régions préférées à la fin de l'affectation de durée limitée

Sûreté du Québec

La Sûreté du Québec (SQ) offre un programme très généreux pour attirer et retenir des membres dans des postes isolés et éloignés. Le programme comporte des indemnités pécuniaires, le logement gratuit, les aliments gratuits et d'autres éléments et services gratuits qui sont nécessaires pour vivre dans ces endroits. Le tableau 4.4 compare l'un des endroits les plus isolés desservi par la SQ dans le nord du Québec (Kuujjuaq) à un poste isolé desservi par la GRC (Arviat, au Nunavut). Pour obtenir des profils plus détaillés des collectivités d'Arviat et de Kuujjuaq, veuillez consulter l'annexe 3.

D'une façon similaire à l'exemple susmentionné, la comparaison montre que bien que les deux collectivités soient similaires sur le plan de l'éloignement et de la taille, les membres de la GRC doivent composer avec des conditions plus difficiles que leurs homologues à la SQ quant aux ressources

disponibles pour fournir des services de police aux collectivités. Pour être plus clair, précisons que la GRC ne dispose que de trois membres pour protéger une population de 2 315 personnes (soit environ 772 résidents par policier), tandis que la SQ dispose de sept agents pour une population de 2 350 personnes (environ 336 résidents par policier). Ces données montrent que la charge de travail des membres de la GRC pourrait être plus de deux fois plus lourde que celle des membres de la SQ dans ces collectivités.

Malgré cette lourde charge de travail, les membres de la GRC ne sont pas aussi bien rémunérés que les membres de la SQ pour compenser ces conditions de travail éprouvantes, comme l'illustre la comparaison des indemnités et des avantages dans le tableau ci-dessous. En réalité, **un membre de la GRC qui travaille à Arviat et qui compose avec les conditions difficiles de la région reçoit une indemnisation de 14 524 $ (ou de 24 206 $ s'il a une personne à charge), tandis que l'agent de la SQ travaillant à Kuujjuaq reçoit 21 502 $ par année, même s'il n'a pas de personne à charge, en plus d'une indemnité équivalente à 66 % de la valeur des dépenses, en vue de compenser les impôts sur les choses qu'il reçoit gratuitement.** De plus, les membres de la GRC en ont plus à perdre sur le plan financier, puisque les conjoints ont moins de chance de se trouver du travail à Arviat que les conjoints des membres de la SQ à Kuujjuaq, comme le montrent les données de Statistique Canada. Le taux de chômage à Arviat s'élève à 27,9 %, tandis que le taux de chômage à Kuujjuaq est de 8,5 %.

Tableau 4.4 Arviat, au Nunavut (GRC) et Kuujjuaq, au Québec (SQ)

Arviat, au Nunavut (GRC)	Kuujjuaq, au Québec – détachement de Nunavik (SQ)
Durée de l'affectation : 2 ans	**Durée de l'affectation :** 2 ans
Taille du détachement : 3 membres réguliers	**Taille du détachement :** 7 agents (de plus, les membres de la SQ travaillent en collaboration avec la police régionale de Kativik)
Profil de la collectivité : • Population : 2 315 résidents • Aucun accès par route • Les commodités sont rares • Services médicaux : poste de soins infirmiers • Éducation : trois écoles, de la maternelle à la 12e année • Activités récréatives : gymnase de l'école, un aréna • Logements : appartiennent au gouvernement • Possibilités d'emploi limitées – taux de chômage s'élève à 27,9 %	**Profil de la collectivité :** • Population : 2 350 résidents • Aucun accès par route • Un certain nombre de commodités • Services médicaux : centre de soins de santé, services dentaires, soins de la vue, services de santé mentale • Éducation : de la maternelle à la 12e année • Activités récréatives : Multiplex de Kuujjuaq • Logements : appartiennent au gouvernement • De nombreuses possibilités d'emploi – le taux de chômage est de 8,5 %
Indemnités/incitatifs	**Indemnités/incitatifs**
Indemnité totale : 14 524 $ ou 24 206 $ (si le membre a une personne à charge)[64] - Indemnité pour frais environnementaux : 7 700 $ (avec personnes à charge) ou 4 620 $ - Indemnité de vie chère : 16 506 $ (avec personnes à charge) ou 9 904 $ **Incitatifs :** Pas disponibles	**Indemnité totale : 21 505 $ et plus*** - Prime d'éloignement : 21 505 $ **Incitatifs :** Maison meublée, sans frais; articles ménagers (p. ex. produits nettoyants, literie, etc.); coût de la nourriture et du transport; déneigement. *Indemnité supplémentaire qui équivaut à 66 % des dépenses pour compenser les impôts des incitatifs.

[64]À noter que bien que la DPILE inscrit à titre de montant payable aux employés à Arviat l'indemnité de combustible, selon un taux annuel de 7 375 $ avec personnes à charge ou de 4 425 sans personne à charge, les membres de la GRC ne la reçoivent pas, car ils vivent dans des logements de la Gendarmerie. La politique stipule que dans des logements de l'État où l'employeur paie les frais de combustible et de services publics directement au fournisseur, les employés n'ont pas droit à l'indemnité de combustible. Seuls les employés qui paient les frais de combustible et de services publics directement au fournisseur y ont droit.

5 – Analyse – respect des principes de rémunération du CT par la GRC

5.1 Principe 1 – Comparabilité externe

> *« La rémunération doit correspondre à ce qui est offert dans les marchés du travail pertinents, sans toutefois être plus élevée. »*

5.1.1 Services de police référentiels

Les bonnes pratiques de rémunération veulent que soient comparés des emplois semblables pour déterminer les normes de l'industrie et établir une rémunération juste et équitable. Le Conseil du Trésor du Canada favorise cette approche depuis plus de 30 ans. Le Conseil du Trésor du Canada a toujours reconnu que la Gendarmerie, à titre de service de police national, devrait être comparée à d'autres services de police canadiens et se sert d'un ensemble de huit services de police canadiens référentiels depuis au moins au milieu des années 1980. Cet ensemble référentiel a été adopté tel quel par le Conseil de la solde de la GRC en 1997. En 2000, le Conseil de la solde l'a légèrement modifié en vue d'assurer une plus grande représentation régionale de la rémunération, comme suite aux recommandations du Secrétariat du Conseil du Trésor et une étude exhaustive d'appariement des emplois. Le recours à un ensemble de services de police référentiels pour déterminer la rémunération des membres de la GRC répond clairement à l'exigence du premier principe de rémunération du Conseil du Trésor.

Les répercussions des services de police référentiels canadiens, sur le plan de la rémunération, ne s'en tiennent pas aux policiers. Les huit services référentiels de la GRC préparent essentiellement le terrain pour la rémunération des services de police en milieu urbain à l'échelle du Canada. D'autres services de police attendent souvent que le service de police référentiel de la GRC dans leur région jette des bases avant de prendre des mesures à cet égard.

5.1.2 Appariement d'emplois

Au cœur des principes d'établissement des prix en fonction du marché externe se trouve la comparaison des rôles aux fins de l'évaluation de la compétitivité de la rémunération; les participants au sondage doivent fournir des renseignements sur la rémunération de postes repères qu'ils considèrent comme équivalents au leur. Pendant plusieurs décennies, la GRC s'est principalement penchée sur le poste d'agent de police aux services généraux comme point de repère pour les comparaisons avec le marché externe. En 1997, pour assurer une diligence raisonnable, le Conseil de la solde de la GRC a demandé à la firme Watson Wyatt Worldwide de réaliser une étude approfondie de la comparabilité de trois grades, y compris les gendarmes, à l'échelle des services de police référentiels. Selon la conclusion de l'étude, pour le rôle d'agent de police aux services généraux, agent de police = agent de police = agent de police, ce qui confirme que le recours aux grades de gendarme (policier) est le fondement d'une méthodologie solide. La conclusion a été confirmée encore une fois en 2005. L'hypothèse selon laquelle le poste de policier est similaire d'un service de police référentiel à l'autre est le fondement des analyses de rentabilisation du Conseil de la solde visant la détermination de la rémunération.

En janvier 2014, la firme Mary Daly Consulting Inc. a été chargée d'examiner l'appariement de postes pour valider ce fondement. Un examen des descriptions de travail des policiers à l'échelle des services de police référentiels a été réalisé, ainsi que d'un échantillon représentatif de descriptions de travail de douze autres services de police de diverses tailles partout au Canada. Cet examen a permis de conclure que les principales fonctions et responsabilités des policiers étaient très semblables à l'échelle des services de police de référence et de l'échantillon plus vaste. De plus, les organisations policières partagent un mandat, soit de servir et de protéger, et les policiers relèvent tous du grade de sergent, selon une structure de grades définie. Ces deux éléments cadrent avec les pratiques d'établissement des prix qui cherchent à inclure des services de police référentiels pertinents à des niveaux organisationnels similaires.

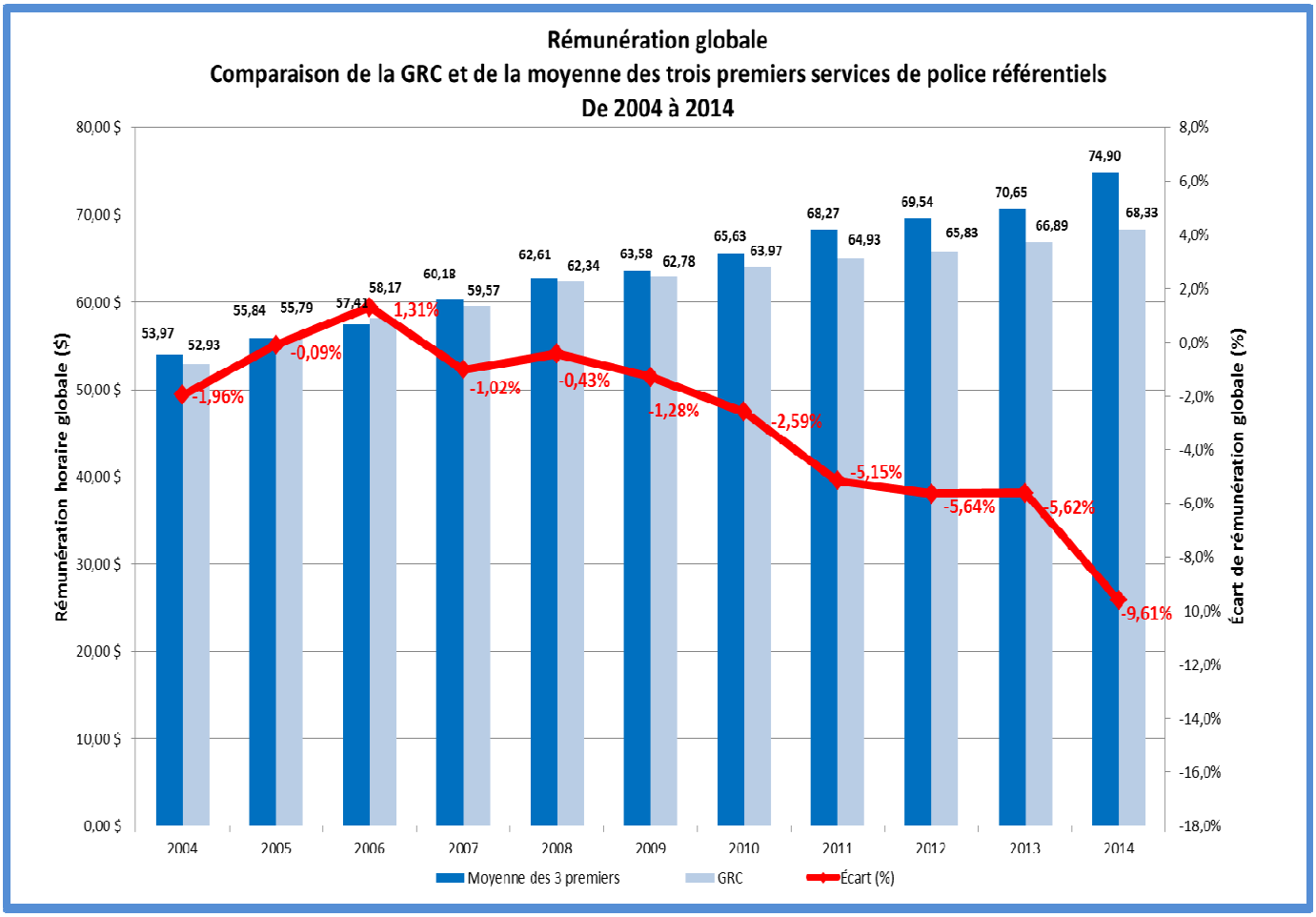
Grâce aux résultats de l'examen d'appariement de jumelage de postes, le Conseil de la solde a été en mesure de valider l'hypothèse selon laquelle le rôle d'agent de police (gendarme) est similaire à l'échelle des services de police, et la GRC peut ainsi continuer à s'appuyer sur cette hypothèse pour analyser en profondeur les questions liées à la rémunération et élaborer une analyse de rentabilisation aux fins de l'établissement de la rémunération.

5.1.3 Indicateurs de la rémunération globale

La méthode de la rémunération globale qu'utilise le Conseil de la solde de la GRC, et qui est appuyée par le Conseil du Trésor, favorise l'uniformité quant à la comparaison des éléments liés à la rémunération à l'échelle des services de police référentiels. Elle montre également la valeur relative de la rémunération horaire à la GRC comparativement aux autres services.

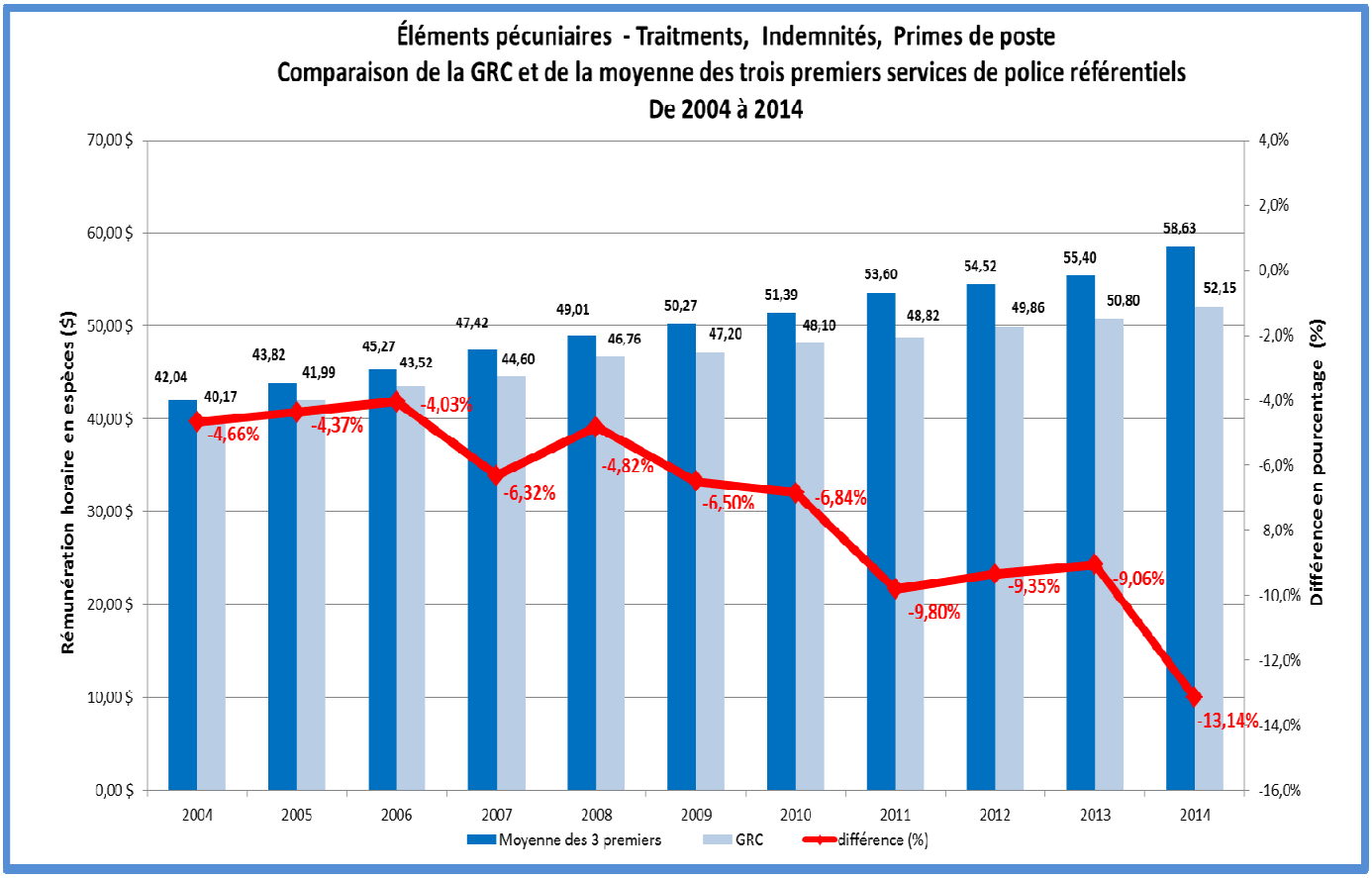
La figure 5.1 compare les valeurs de rémunération horaire globale de la GRC depuis dix ans aux valeurs horaires moyennes des trois premiers services de police référentiels. Elle illustre également la mesure dans laquelle l'écart de rémunération globale entre la GRC et les trois premiers services de police s'est creusé, pour passer de moins de 2 % en 2004 à plus de 9,6 % en 2014.

Figure 5.1 Comparaison de la rémunération globale – GRC par rapport à la moyenne des trois premiers services de police référentiels



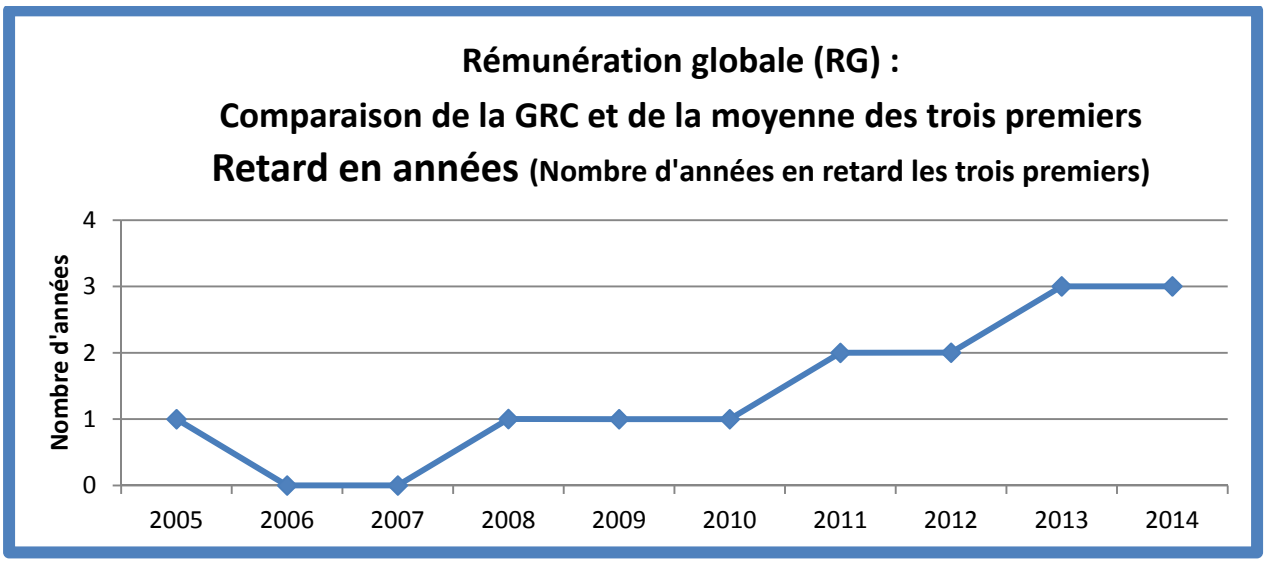
Dans le même ordre d'idées, lorsqu'on tient seulement compte des éléments pécuniaires du régime de rémunération globale, il se dégage une illustration similaire d'un écart qui continue de se creuser remarquablement, comme le montre la figure 5.2.

Figure 5.2 Comparaison des éléments pécuniaires – GRC par rapport à la moyenne des trois premiers services de police référentiels



Bien que le Conseil de la solde ait constamment recommandé que la rémunération de la GRC soit équivalente à la moyenne des trois services de police référentiels selon la rémunération globale, le graphique dans la figure 5.3 illustre qu'à l'exception de 2006 et de 2007, la GRC n'a jamais été en tête; au contraire, elle a toujours été en retard d'une à trois années comparativement à la moyenne des trois premiers services de police référentiels. Ceci permet de voir que la tendance s'amplifie et que le retard s'accumule.

Figure 5.3 Retard en années quant à la rémunération globale – GRC par rapport à la moyenne des trois premiers services de police référentiels



Même si l'on utilise une valeur de rémunération globale pondérée, selon la dispersion réelle des membres, la GRC connaît encore un retard comparativement aux huit services de police référentiels dans une mesure d'environ 4,4 % (tableau 5.1).

Tableau 5.1 Comparaison de la rémunération globale de la GRC et de la rémunération totale moyenne pondérée

Division	N^bre de membres réguliers[1]	Poids	Endroit	Service de police référentiel	Rémunération globale/h[2] non ajustée	Rémunération globale/h[3] ajustée	Rémunération globale/h non ajustée, pondérée	Rémunération globale/h ajustée, pondérée
A	1 564	8,44%	Ottawa	Toronto/OPP	72,96 $	72,96 $	6,16 $	6,16 $
B	516	2,79%	NL	Halifax	62,67 $	62,67 $	1,75 $	1,75 $
C	993	5,36%	QC	Montreal+SQ	60,63 $	60,63 $	3,25 $	3,25 $
D	1 042	5,63%	MB	Winnipeg	68,82 $	68,82 $	3,87 $	3,87 $
E	6 372	34,40%	BC	Vancouver	78,78 $	78,78 $	27,10 $	27,10 $
F	1 301	7,02%	SK	Edmonton+Winnipeg	67,36 $	68,18 $	4,73 $	4,79 $
G	197	1,06%	NWT	Edmonton+Winnipeg	67,36 $	68,18 $	0,72 $	0,73 $
H	1 043	5,63%	NS	Halifax	62,67 $	62,67 $	3,53 $	3,53 $
J	890	4,80%	NB	Halifax	62,67 $	62,67 $	3,01 $	3,01 $
K	2 959	15,97%	AB	Edmonton	65,90 $	67,55 $	10,53 $	10,79 $
L	143	0,77%	PEI	Halifax	62,67 $	62,67 $	0,48 $	0,48 $
M	136	0,73%	YT	Vancouver	78,78 $	78,78 $	0,58 $	0,58 $
O	1 121	6,05%	ON	Toronto/OPP	72,96 $	72,96 $	4,42 $	4,42 $
T	126	0,68%	Depot, Regina	Edmonton+Winnipeg	67,36 $	68,18 $	0,46 $	0,46 $
V	121	0,65%	NU	Winnipeg	68,82 $	68,82 $	0,45 $	0,45 $
Total	18 524						71,03 $	71,36 $
						RCMP Total Comp	**68,33 $**	**68,33 $**
						Gap in %	**3,94%**	**4,43%**

[1]Effective le 1 avril 2014

[2]Source : Conseil de la solde de la GRC, Tableaux de rémunération des policiers, le 31 décembre 2014

[3]La rémunération globale d'Edmonton est prévue pour 2014 (augmentation de 2,5%)

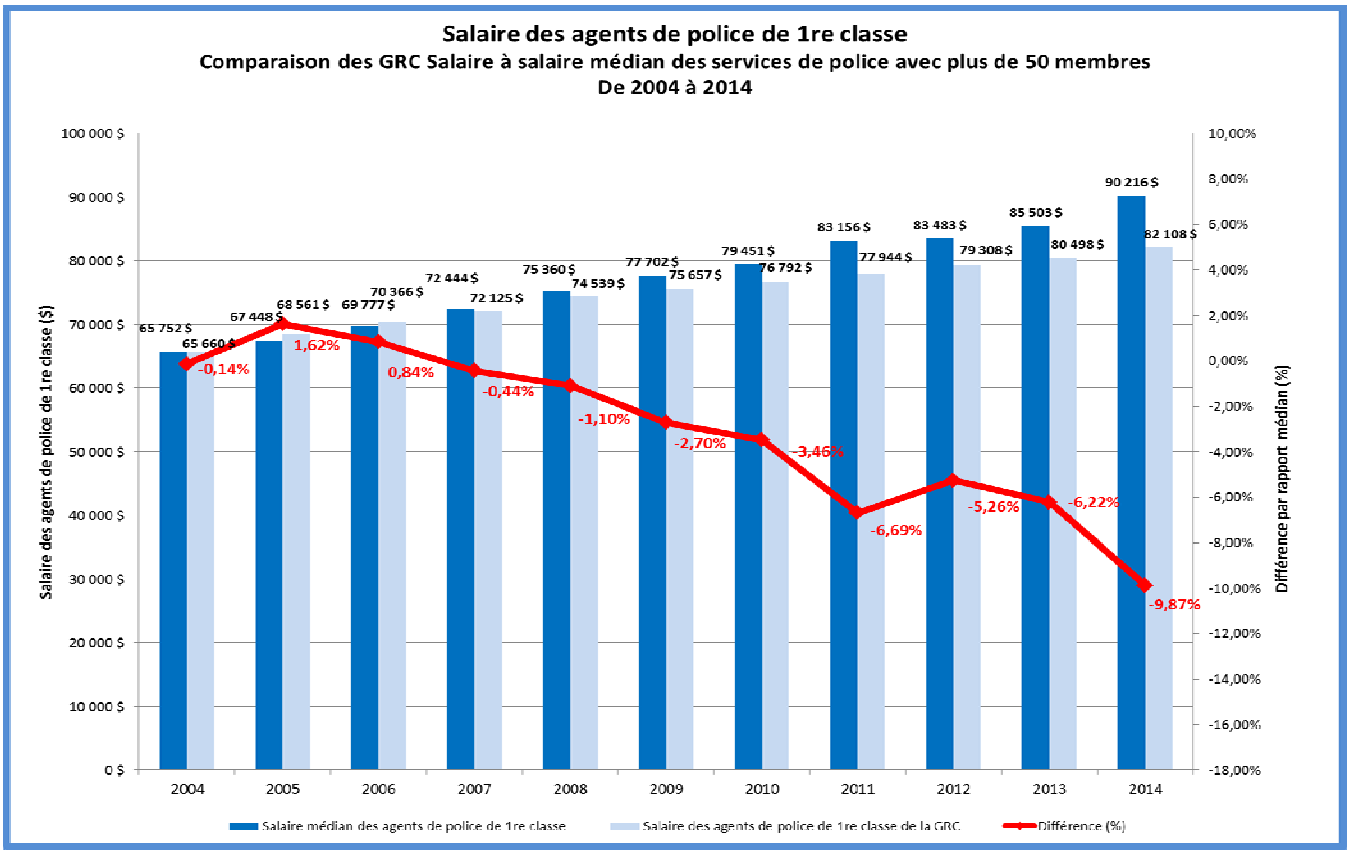
5.1.4 Indicateurs salariaux pour les agents de première classe

Il se vaut de noter que les services de police référentiels[65] de la GRC ne représentent pas les salaires les plus élevés au Canada. Le Conseil de la solde de la GRC surveille continuellement la solde, les avantages et d'autres conditions de travail de ces huit services de police et tient une base de données détaillée sur les dispositions connexes sur la rémunération. En outre, le Conseil de la solde examine également les tendances propres à la négociation collective dans le marché externe élargi des services de police canadiens qui comptent plus de 50 policiers. Le Conseil de la solde produit des rapports trimestriels des salaires des agents de première classe de ces services de police. Ces rapports sont des documents publics et peuvent être consultés par tous les membres.

La figure 5.4 compare le salaire des agents de première classe de la GRC depuis dix ans au salaire médian de tous les services de police canadiens qui comptent au moins 50 membres. La médiane a été déterminée en fonction du 50e centile des effectifs policiers signalés annuellement par Statistique Canada pour chacun des services de police. Le graphique ci-dessous montre que l'écart entre le salaire des gendarmes de première classe de la GRC et le salaire médian national s'est creusé, pour passer de quasi nul en 2004 à 10 % en 2014.

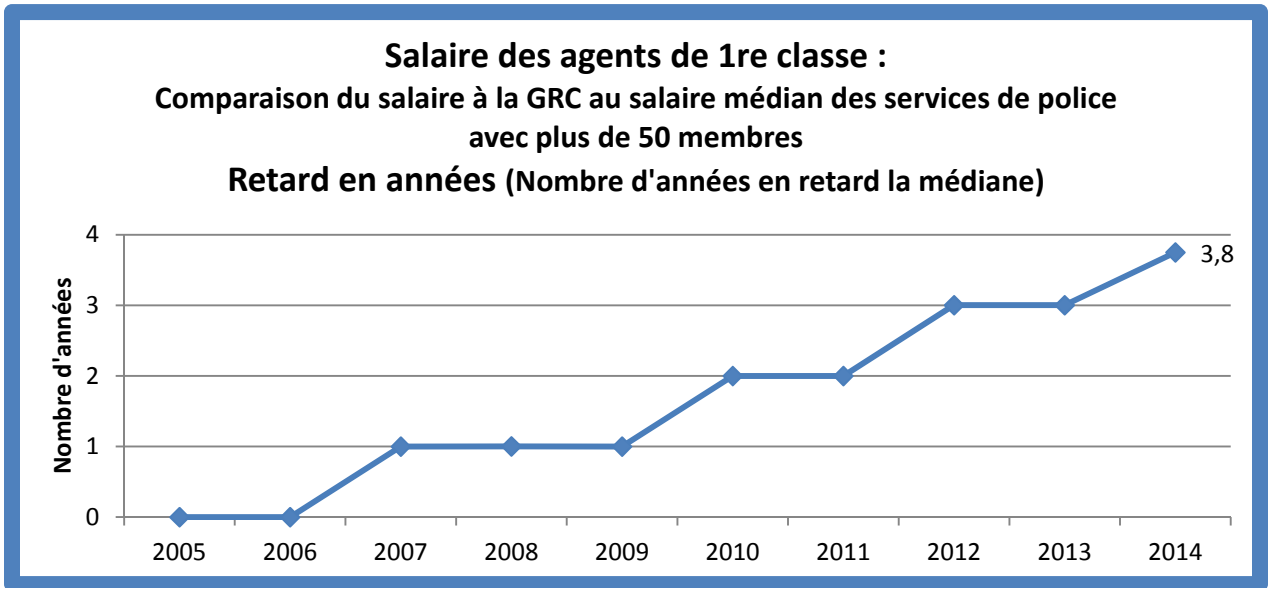
[65] Service de police d'Edmonton, Police régionale de Halifax, Service de police de la Ville de Montréal, Police provinciale de l'Ontario, Sûreté du Québec, Service de police de Toronto, Service de police de Vancouver et Service de police de Winnipeg.

Figure 5.4 Salaire des agents de 1re classe de la GRC par rapport au salaire médian



La figure 5.5 montre que les salaires de la GRC n'ont jamais été en tête; au contraire, ils ont toujours été en retard d'au moins une à trois années et demie comparativement aux salaires médians depuis 2007.

Figure 5.5 Retard en années – salaire des agents de 1re classe de la GRC par rapport au salaire médian



Une position équitable de rémunération au sein des services de police référentiels de la GRC se veut essentielle pour garder les membres motivés. L'un des facteurs à cet égard est le recours accru à des équipes d'enquête intégrées, ce qui veut dire qu'un agent de police d'un service peut faire partie de la même équipe et travailler au même dossier qu'un agent d'un autre service. Pour répondre aux priorités du gouvernement du Canada quant au maintien de collectivités sécuritaires, il faut souvent lancer des opérations policières conjointes qui comprennent la collaboration de la GRC avec un ou plusieurs organismes policiers de façon continue pendant une période donnée. Ces opérations policières conjointes sont lancées dans le cadre d'affaires importantes touchant plusieurs territoires de compétence à l'appui des priorités nationales.

Une autre raison justifiant un régime de rémunération concurrentiel à la GRC est la proximité des agents de la GRC aux agents d'autres services de police. Par exemple, dans le Lower Mainland de la Colombie-Britannique, la seule différence entre un agent de police municipale et un agent de la GRC est que ce dernier est un « gendarme » qui touche à un salaire généralement moins élevé, même si les deux agents réalisent à peu près les mêmes tâches, dans les mêmes conditions et dans des territoires de compétence similaires.

Que l'accent soit mis sur la rémunération générale, les éléments pécuniaires ou le salaire des agents de première classe, l'écart actuel entre la rémunération de la GRC et celle des autres services de police ne cadre pas avec le principe de comparabilité externe.

5.2 Principe 2 – Relativité interne

« La rémunération doit correspondre à la valeur relative attribuée par l'employeur au travail accompli. »

Le plan d'ensemble du gouvernement en vue de renforcer le Canada comprend la création d'un Canada plus sûr, en veillant à garantir la sécurité de ses citoyens[66]. La GRC est au cœur de cet objectif, ainsi que d'autres priorités gouvernementales (comme la sécurité nationale) qui veillent à la sécurité du Canada et de ses collectivités. De plus, le respect de la souveraineté canadienne est la priorité dominante de la politique étrangère du gouvernement pour l'Arctique, y compris l'examen des problèmes liés à la sécurité publique en Arctique[67]. À titre de service de police national, la GRC doit assumer de plus grandes responsabilités et respecter un mandat plus large que tout autre organisme relevant du portefeuille de la Sécurité publique. Toutefois, même avec un mandat comportant plusieurs volets, les comparaisons à l'interne au sein du groupe de l'administration publique centrale révèlent que les salaires de la GRC ne sont pas beaucoup plus élevés que ceux d'autres emplois relevant du portefeuille de la Sécurité publique.

Il est important de noter que ces comparaisons salariales ne sont pas pertinentes sans que ne soit réalisé un appariement exhaustif des emplois. De plus, elles ne prennent pas en considération les fondements plus larges de la rémunération qui sont expressément pris en compte dans la détermination

[66] Discours du Trône, le 3 juin 2011.
[67] Énoncé de la politique étrangère du Canada pour l'Arctique, http://www.international.gc.ca/arctic-arctique/arctic_policy-canada-politique_arctique.aspx?lang=fra.

de la solde à la GRC, mais qui ne sont généralement pas des facteurs déterminants dans les négociations à la fonction publique. En outre, ces chiffres ne comprennent pas les indemnités accordées en raison de conditions de travail particulières. Dans bien des cas, ces professions liées à la sécurité publique, contrairement à la GRC, ont des mandats très limités. Par exemple, les agents du renseignement, de correction et des services frontaliers ne sont pas appelés à assumer des mesures de sécurité à l'égard de dignitaires en visite, ne sont pas déployés partout au pays aux fins d'événements spéciaux, comme les Jeux olympiques ou les sommets du G8 et du G20, et sont rarement placés dans des situations où ils peuvent enlever la vie à quelqu'un.

Le Conseil de la solde a également mené une analyse de la relativité entre les salaires de la GRC et des agents de correction fédéraux, des agents de correction de la PPO et de l'Ontario et des agents de correction de la SQ et du Québec. On a comparé le taux des agents de première classe de chacun des services de police au taux le plus élevé des agents de correction dans chacun des territoires de compétence pertinents. L'analyse, résumée dans le tableau 5.2, montre que bien que les agents de première classe de la GRC touchent à un salaire 9 % plus élevé que les agents de correction fédéraux, les agents de première classe à la SQ touchent à un salaire 14 % plus élevé que les agents de correction au Québec, et les agents de première classe de la PPO touchent à un salaire 30 % plus élevé que les agents de correction en Ontario[68].

[68] Aux fins de cette analyse, lorsque les deux groupes (police et correction) d'un même territoire de compétence ne se trouvaient pas dans la même année de contrat pour les salaires (p. ex. 2014), une hypothèse prudente d'augmentation salariale de 2 % a été posée.

Tableau 5.2 Comparaison des salaires des agents de 1re classe et des agents de correction, 2014

	GRC	SQ	PPO
Salaire des agents de 1re classe	82 108 $	70 269 $	90 621 $
Salaire des CX (selon le territoire)	74 985 $	61 859 $	*69 674 $**
Ratio du salaire des agents de 1re classe	109 %	114 %	131 %

*Salaire prévu (67 975 $ x 1,025)

Selon ces chiffres, la valeur relative des policiers par rapport aux agents de correction au gouvernement fédéral est moins élevée que celle des deux autres provinces.

5.3 Principe 3 – Rendement individuel/de groupe

« La rémunération doit récompenser le rendement, s'il y a lieu et s'il est possible de le faire, selon les contributions d'une personne ou d'un groupe aux résultats opérationnels. »

Selon une étude de l'Institut Fraser publiée en septembre 2014, des 26 régions métropolitaines de recensement (RMR) canadiennes examinées, les deux régions les plus efficaces sur le plan du taux de dotation et du rapport de policiers réels par 100 000 résidents étaient Moncton (Nouveau-Brunswick) et Kelowna (Colombie-Britannique)[69]. Ces deux RMR sont desservies exclusivement par la GRC[70]. Moncton a reçu une cote parfaite (10) quant au classement de l'efficacité (échelle de 0 à 10); Kelowna a reçu une cote de 9.8, tandis que la prochaine cote la plus élevée était inférieure à 8.

5.3.1 Rendement policier et comparaisons relatives à l'efficacité

Si la rémunération doit récompenser le rendement, que les contributions soient individuelles ou collectives, conformément au troisième principe de rémunération du Conseil du Trésor, les renseignements qui suivent sur la productivité et l'efficacité des services de police montrent que la GRC a largement contribué au maintien de l'ordre en général.

Pour mesurer le rendement relatif de la GRC par rapport à d'autres services de police, le Conseil de la solde s'est servi de données policières et criminelles compilées par Statistique Canada[71] sur certains aspects de la charge de travail et de l'efficacité. Le ratio de la population par policiers équivalents temps plein dans un territoire de compétence sert de mesure quant à la charge de travail globale d'un policier (indicateur du volume d'appels). En plus de servir d'indicateur de la charge de travail des policiers, le taux de criminalité d'un territoire de compétence ajusté en fonction de la gravité de la criminalité[72]

[69] Di Matteo, Livio, Institut Fraser, Police and Crime Rates in Canada: A Comparison of Resources and Outcomes, septembre 2014.
[70] Seulement trois des 26 RMR étaient desservies par la GRC : Moncton, Kelowna et Vancouver. Moncton et Kelowna sont exclusivement desservies par la GRC, tandis que Vancouver est desservie par la GRC et par le Service de police de Vancouver. Vancouver a reçu une cote de 4.8.
[71] Tiré du tableau 254-0004, CANSIM, Statistique Canada.
[72] L'Indice de la gravité de la criminalité (IGC) de Statistique Canada tient compte du volume et de la gravité des crimes. À des fins de calcul, un poids est attribué à chaque infraction, lequel découle des peines moyennes imposées par les tribunaux criminels. Plus la peine moyenne est grave, plus le poids de l'infraction est élevé.

indique le potentiel de danger pour un agent de la police; le taux d'affaires classées, ajusté en fonction de la gravité de la criminalité, sert à mesurer l'efficacité de ces policiers.

Le Centre canadien de la statistique juridique définit le taux d'affaires classées comme une mesure du rendement policier. Un incident criminel est considéré « classé » lorsqu'une enquête policière mène à l'identification d'une personne accusée contre qui l'on peut porter des accusations ou pour qui des accusations sont recommandées par la police. Des incidents peuvent être classés par une mise en accusation ou par un autre moyen (p. ex. programmes de déjudiciarisation ou d'autres mesures extrajudiciaires). Le taux d'affaires classées représente la proportion d'affaires criminelles résolues par la police[73].

Il est important de noter que les taux d'affaires classées signalés chaque année sont calculés selon le rapport du nombre d'affaires réelles classées pendant une année sur le nombre de crimes ayant été commis pendant la même année. Toutefois, dans la réalité, une affaire est souvent classée quelques années suivant la perpétration de l'infraction à l'origine. Ce fait peut expliquer la raison pour laquelle les chiffres varient d'une année à l'autre et pourquoi il est plus pertinent d'examiner des moyennes, comme les moyennes de 2008 à 2012, soit la période examinée par le Conseil de la solde aux fins du présent rapport.

L'information policière des 346 collectivités examinées ayant une population de plus de 5 000 a été comprise dans l'analyse : 126 étaient des détachements de la GRC et 220 étaient des services de police municipaux.[74] Des comparaisons ont été faites à l'échelle nationale et à l'échelle régionale. La section suivante traite des résultats.

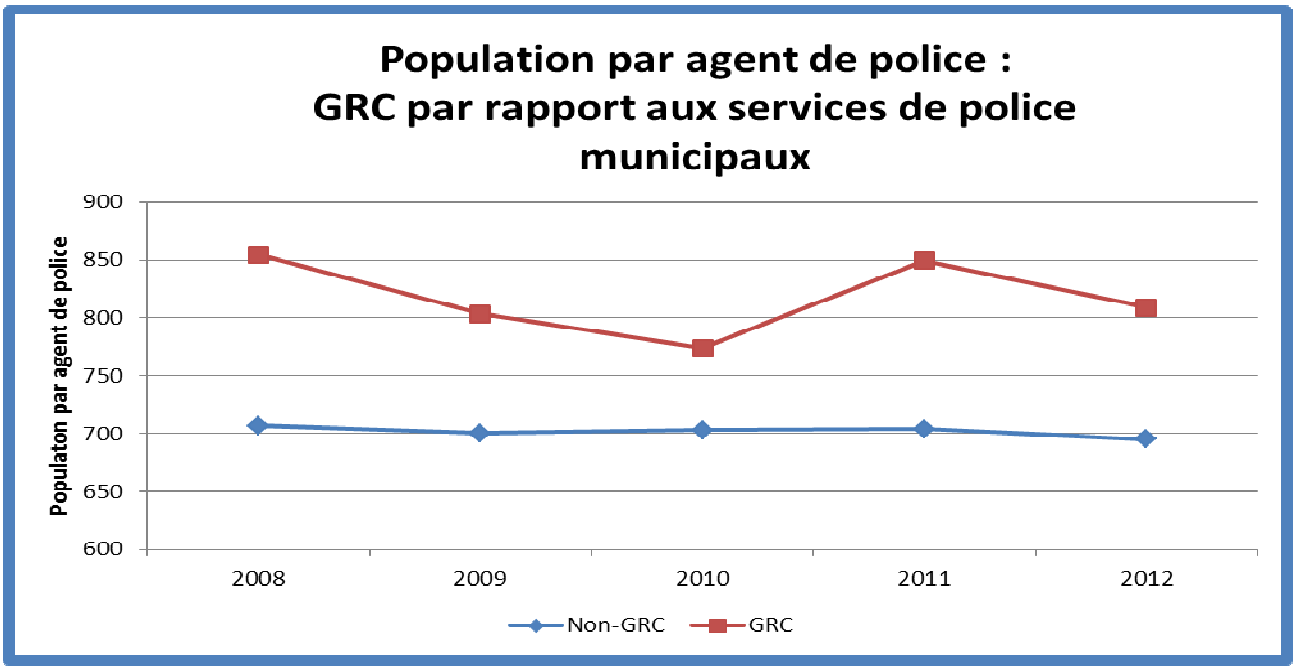
Comparaisons à l'échelle nationale

De 2008 à 2012, la GRC avait un ratio de population par policier plus élevé que ses homologues municipaux. Comme le montre la figure 5.6, le ratio de population par policier pour la GRC était de 855 en 2008 et de 774 en 2010, tandis que le ratio pour les services de police municipaux est demeuré à quelque 700 résidents par policier. Sur la période de cinq ans, le ratio moyen de population par policier pour la GRC était 16,5 % plus élevé que celui des services de police municipaux.

[73] Statistique Canada, Centre canadien de la statistique juridique, 2012, « Les ressources policières au Canada », n° 85-225-X au catalogue (mars 2013), p. 20.

[74] L'échantillon ne comprend pas de services de police ou de détachements de la GRC des Territoires du Nord-Ouest, du Nunavut ni du Yukon, car les données pour ces régions ne sont pas disponibles. Les territoires de compétence ayant moins de 5 000 résidents ont également été exclus, en raison de données non fiables, selon Statistique Canada.

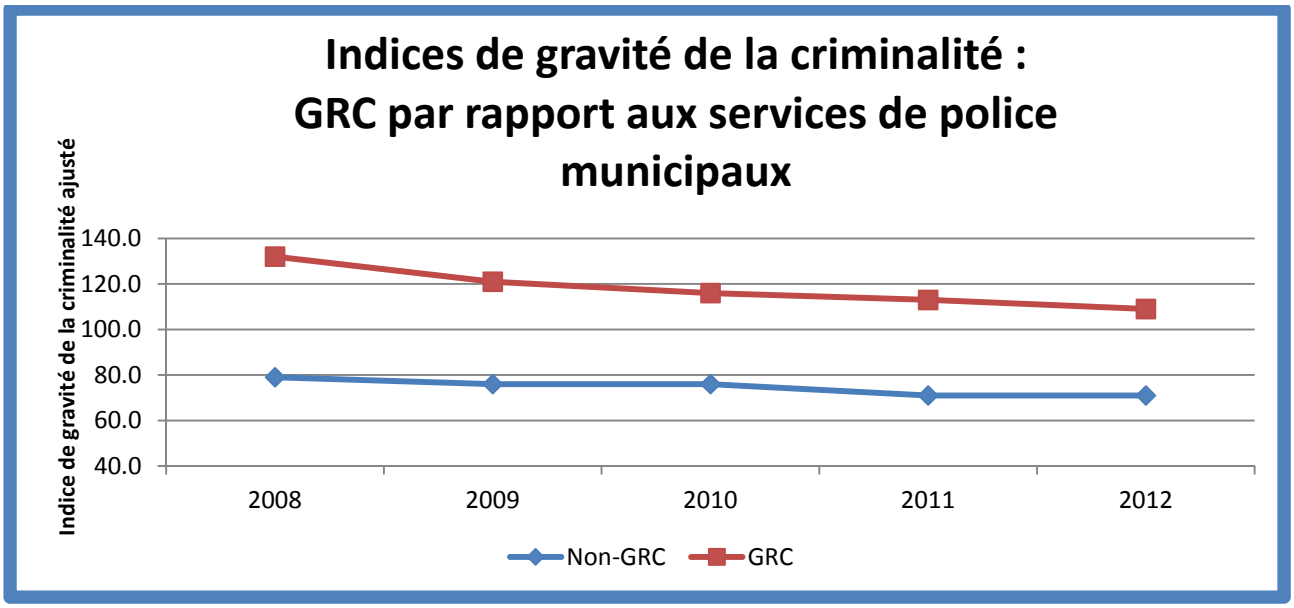
Figure 5.6 Ratio de population par policier



Bien que le taux de criminalité ajusté en fonction de la gravité décline à la GRC et aux services de police municipaux de 2008 à 2012, l'indice de gravité de la criminalité à la GRC est demeuré de façon constante supérieur de 50 % à l'indice des autres services de police (figure 5.7).

Ensemble, les figures 5.6 et 5.7 illustrent que de façon générale, la GRC doit composer avec des crimes plus graves, avec un nombre relativement moins élevé de policiers.

Figure 5.7 Indice de gravité de la criminalité



Étant donné la lourde charge de travail des policiers de la GRC, il n'est pas surprenant que le taux d'affaires classées (ajusté en fonction de la gravité) soit moins élevé pour la GRC que pour les services de police municipaux. Bien que l'écart se soit resserré en 2010, le taux d'affaires classées des services de police municipaux s'est amélioré en 2011, tandis que celui de la GRC a diminué en 2011 et en 2012. Le taux d'affaires classées ajusté en fonction de la gravité de la GRC pour 2012 était 17,8 % plus faible que celui des autres services de police. De 2008 à 2012, le taux d'affaires classées ajusté était en moyenne 13,6 % moins élevé que celui des autres services de police.

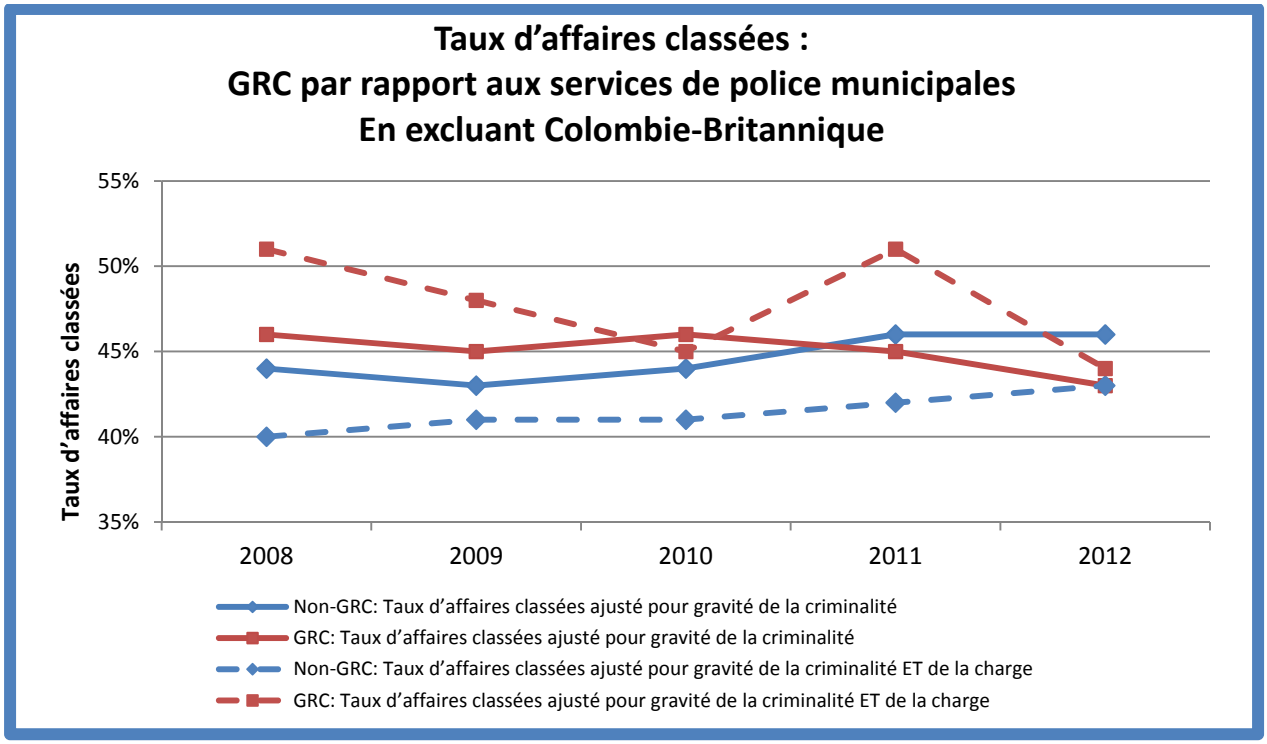
Pour tenir compte du fait que les charges de travail plus lourdes ont une incidence sur le taux d'efficacité dans un territoire de compétence, un taux de rendement ajusté en fonction de la charge de travail a été calculé pour tous les territoires de compétence. Par exemple, si un service de police a un ratio de population par agent 10 % plus élevé que la moyenne nationale, le taux d'affaires classées serait réduit de 10 %, pour compenser la lourde charge de travail[75]. Il est plus pertinent de comparer les taux d'affaires classées de la GRC et des autres services municipaux lorsqu'ils sont ajustés en fonction de la charge de travail; les taux moyens pour la période quinquennale sont de 41 % pour les deux groupes.

Une analyse approfondie des données montre que les taux d'affaires classées pour tous les services de police en Colombie-Britannique étaient anormalement bas comparativement aux taux des autres territoires de compétence au Canada. Le taux moyen de classement en Colombie-Britannique était de 31 % pour la période de 2008 à 2012, comparativement à 46 % dans les Prairies, à 45 % dans la région du Centre (Ontario et Québec) et à 43 % dans la région de l'Atlantique. L'anomalie en C.-B. s'explique vraisemblablement par le fait que les policiers dans cette province doivent présenter un rapport à l'avocat de la Couronne à des fins d'évaluation pour déterminer si une personne devrait être accusée d'une infraction criminelle. L'objectif de l'évaluation des accusations est de veiller à ce que seuls les cas solides ayant la plus grande probabilité de condamnation, ainsi que les cas visant l'intérêt public, fassent l'objet d'un procès[76].

Le Conseil de la solde a repris les analyses ci-dessus en excluant les services de police de la C.-B. Si l'on retire de l'analyse les territoires de compétence de la C.-B., en moyenne, le ratio de la GRC quant à la population par agent de police serait environ 16 % plus élevé que celui des services de police municipaux, et l'indice de gravité de la criminalité de la GRC serait environ 70 % plus élevé que celui des services de police municipaux. De plus, le taux d'affaires classées de la GRC serait environ 5 % plus élevé que celui des services de police municipaux de 2008 à 2010, mais en 2011 et 2012, il passerait respectivement à 1 % et à 6 % moins élevé que celui des services municipaux. Toutefois, la moyenne pour la GRC serait presque la même que celle des services municipaux pour la période de 2008 à 2012 (figure 5.8). Lorsqu'on ajuste les taux d'affaires classées pour tenir compte des différences dans la charge de travail tout au long de la période, les taux de la GRC s'avèrent considérablement plus élevés que les taux des autres services de police; la moyenne quinquennale pour la GRC est supérieure de 14 % à celle des autres services de police (figure 5.8).

[75] Le facteur d'ajustement de la charge de travail des services de $police_i$ $FACT_1$= (ratio de population par agent de police pour le service de $police_i$ ÷ ratio moyen national de population par agent de police). Le taux d'affaires classées ajusté en fonction de la charge de travail pour le service de $police_i$ = (taux d'affaires $classées_i$ × $FACT_1$).
[76] Source : http://www.justicebc.ca/en/cjis/understanding/how_it_works/charged.html

Figure 5.8 Taux d'affaires classées



Des comparaisons ventilées, qui permettent d'isoler efficacement les données de la Colombie-Britannique, ont également été réalisées. Ces comparaisons ont montré que les détachements de la GRC étaient plus efficaces en ce qui a trait à l'importance de la charge de travail et à la gravité des crimes que les services de police municipaux, et qu'ils avaient un rendement équivalent, voire meilleur, quant au classement des affaires. Le résumé des comparaisons régionales se trouve à l'annexe 4.

5.3.2 Heures supplémentaires non rémunérées

Le concept d'heures supplémentaires non rémunérées (HSNR) dans un contexte policier est propre à la GRC. Bien que les membres de certains services de police fassent à l'occasion des heures supplémentaires non rémunérées ou bénévoles, le recours à ces HSNR se limite à des circonstances exceptionnelles et à des événements spéciaux.

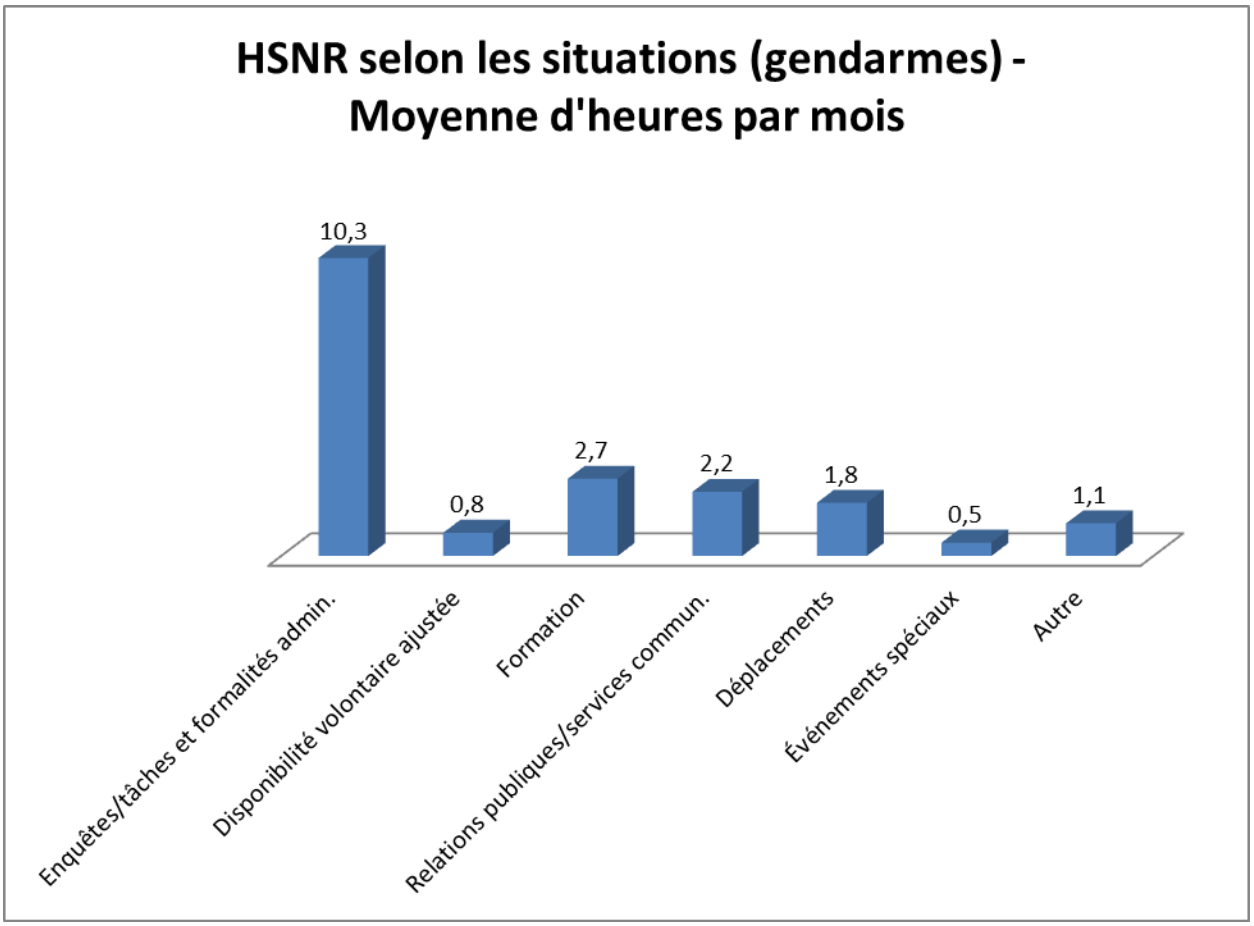
Pour quantifier la mesure dans laquelle la GRC a recours à des HSNR, en février 2013, on a invité tous les membres réguliers à remplir le sondage du Conseil de la solde sur les heures supplémentaires non rémunérées. La grande majorité des répondants ont signalé avoir fait des HSNR en 2012.

Les répondants au sondage devaient, à partir d'une liste, choisir les situations dans lesquelles ils ont été appelés à faire des HSNR en 2012. Les gendarmes ont cerné – dans une écrasante majorité – que les enquêtes, les tâches administratives et les formalités administratives étaient à l'origine des HSNR (92 %). La deuxième situation la plus souvent choisie était les relations publiques et les services communautaires (39 %). Fait intéressant, les événements spéciaux, comme les visites de personnes de marque, les sommets du G8 et du G20 et les Jeux olympiques de Vancouver, n'ont pas été relevés fréquemment comme situations menant à des HSNR (seulement 6 % des répondants). Les résultats du

sondage indiquent que les HSNR faites par les membres découlent généralement de la charge de travail quotidienne.

De façon générale, les gendarmes ont indiqué faire une moyenne de 19 HSNR par mois[77]. Les situations à l'origine des HSNR, ainsi que la moyenne d'heures par mois, sont illustrées dans la figure 5.9.

Figure 5.9 Moyenne mensuelle des heures supplémentaires non rémunérées



Ces résultats appuient les constatations du Groupe de travail en 2007, qui soulignent que les membres de la GRC sont tenus d'effectuer des tâches supplémentaires – comme des heures supplémentaires non rémunérées ou des heures de disponibilité non rémunérées – et que la GRC réussit à honorer ses engagements grâce à ses membres, qui sont prêts à travailler très fort et à faire des heures supplémentaires afin de compenser le manque de ressources de l'organisation[78].

Il est tout à fait plausible que les détachements de la GRC surpassent leurs homologues municipaux, sur

[77] Les membres qui ont signalé n'avoir fait aucune heure non rémunérée ont été compris dans le calcul de la moyenne. Pour cette figure, les heures de disponibilité volontaire ont été ajustées (divisées par huit, selon l'hypothèse que les tâches sont semblables à celles de la disponibilité opérationnelle).
[78] Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC, *Rétablir la confiance*, le 14 décembre 2007.

le plan de la productivité et de l'efficacité, en raison de la quantité importante d'heures supplémentaires non rémunérées que font les membres. Selon des données démographiques actuelles, le gouvernement du Canada et les partenaires contractuels de la GRC reçoivent gratuitement une valeur de plus de 4,6 millions en services de police, ce qui représente des économies d'au moins 294 millions de dollars à l'égard des services de police.

La pratique courante d'heures supplémentaires non rémunérées repose sur la bonne volonté des membres de la GRC. Lorsqu'on tient compte de la comparaison des coûts et de la productivité et que l'on quantifie le travail fait gratuitement, la GRC représente une valeur exceptionnelle pour le gouvernement fédéral et les municipalités et provinces/territoires où elle fournit des services de police. On peut ainsi soutenir que la GRC est le corps policier le plus abordable au Canada.

5.4 Principe 4 – Capacité de payer

« Les coûts de la rémunération doivent être abordables selon le contexte économique actuel, l'engagement du gouvernement visant à fournir des services à la population canadienne et l'état de l'économie du pays. »

Il faut tenir compte de la capacité de payer les services de police de façon générale, ainsi que les indemnités. De plus, il ne faut pas négliger le rapport qualité-prix. Les analyses de productivité de 2014 réalisées aux fins du présent examen confirment que la GRC est un corps policier très productif et efficace. Les sections suivantes illustrent comment la GRC répond au quatrième principe de rémunération du Conseil du Trésor, soit la capacité de payer.

5.4.1 Partenaires contractuels

Comme il a déjà été mentionné, les Ententes sur les services de police (ESP) établissent la formule de partage des coûts entre le gouvernement fédéral et les partenaires contractuels. Ce ratio du partage des coûts reflète la valeur relative pour chacun des signataires quant aux contrats. Autrement dit, un partenaire contractuel reçoit les services d'un membre de la GRC selon une proportion de 70 % ou de 90 % des heures en service, tandis que le gouvernement fédéral reçoit les services de ce membre selon une proportion de 30 % ou de 10 % des heures de service, en fonction des dispositions de l'Entente.

En 2014, le salaire annuel d'un agent de police de première classe de la GRC était de 82 108 $. Dans le contexte des ESP où il y a une population de moins de 15 000 habitants, les partenaires contractuels paient 70 % du salaire des membres, soit 57 476 $ pour un agent de police de la GRC de première classe. Ce montant est inférieur de 11 600 $ au salaire le moins élevé pour un agent de police de première classe à l'échelle des services de police canadiens.

Dans le contexte des ESP où la population dépasse les 15 000 habitants, les partenaires contractuels doivent payer 90 % du salaire d'un membre, soit 73 897 $ pour un agent de police de la GRC de première classe. En décembre 2014, seulement six services de police canadiens comptant au moins 50 membres offraient un salaire inférieur pour un agent de police de première classe : quatre de ces services de police avaient une convention collective échue depuis au moins deux ans.

Le Conseil de la solde reconnaît la diversité des situations économiques à l'échelle du pays, ce qui peut avoir une incidence sur l'abordabilité de la GRC. Le tableau suivant montre le salaire moyen d'agent de première classe par province à titre de mesure de la capacité du gouvernement de payer.

Tableau 5.3 Salaire moyen par province pour un agent de police de première classe (2014)

Territoire de compétence	Salaire moyen	N^bre de services de police	N^bre de conventions collectives en vigueur
Alberta	91 471 $	4	1
Manitoba	90 031 $	2	2
Ontario	88 624 $	33	9
Colombie-Britannique	87 793 $	8	5
Saskatchewan	87 423 $	4	2
Nouvelle-Écosse	83 239 $	2	2
Terre-Neuve-et-Labrador	81 488 $	1	1
Québec	80 411 $	24	12
Nouveau-Brunswick	77 373 $	2	1
Île-du-Prince-Édouard	73 443 $	1	0
GRC	*82 108 $*	*1*	*s.o.*

Selon le tableau 5.3, on peut soutenir que le salaire d'un agent de police de première classe de la GRC est abordable dans chacun des territoires à l'ouest du Québec, ainsi qu'en Nouvelle-Écosse. Toutefois, il convient de noter que près du tiers des services de police au Québec négocient actuellement de nouvelles conventions collectives, comme suite auxquelles leur salaire moyen pourrait dépasser celui de la GRC.

Lorsqu'on tient compte des ententes de partage des coûts, de concert avec les résultats de l'étude sur la productivité et l'efficacité de la GRC, il devient évident que les partenaires contractuels à l'échelle fédérale, provinciale et municipale bénéficient d'un excellent rapport qualité-prix quant aux services de police.

5.4.2 Aspect économique de la sécurité et du bien-être de la collectivité

En janvier 2012, les ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables de la justice et de la sécurité publique ont tenu une première discussion sur les « paramètres économiques des services de police »[79]. Selon le rapport du Comité permanent de la sécurité publique et nationale (CPSPN), « [L]'augmentation des coûts des services policiers au Canada tient en grande partie à une tendance générale à une hausse marquée des salaires des policiers, dont la rémunération a progressé de 40 % depuis 10 ans, dépassant la moyenne canadienne, qui a été de 11 %[80]. » De plus, la rémunération de la

[79] Sécurité publique Canada, *Paramètres économiques des services de police*, https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/index-fra.aspx, le 6 novembre 2014
[80] Daryl Kramp (président), Aspects économiques liés aux services de police : Rapport du Comité permanent de la sécurité publique et nationale, mai 2014, p. 10

police progresse nettement plus vite que l'inflation. Le rapport souligne que le problème est attribuable en partie au fait que les policiers sont appelés à traiter des questions sociales liées à la santé mentale. Traditionnellement, il revenait aux professionnels de la santé de se charger de ces questions, mais cette responsabilité est maintenant refilée aux services de police, en raison des compressions appliquées à d'autres programmes[81].

Deux sommets ont découlé des paramètres économiques des services de police : l'établissement de l'*Index des initiatives policières* et la création du Programme commun pour l'avenir des services de police au Canada. La question suscite la mobilisation de décideurs et de dirigeants du gouvernement et des services de police en vue d'élaborer des approches novatrices quant à la prestation des services de police, de façon à assurer la durabilité de ces services au Canada.

Dans le cadre du *Plan d'action pour la réduction du déficit* (PARD) du gouvernement du Canada, tous les ministères et organismes fédéraux devaient faire l'examen de leurs programmes et activités en vue de réaliser des économies permanentes de 5 % à 10 % des dépenses directes[82]. Par conséquent, la GRC a reçu l'ordre de réduire ses dépenses de 195 millions de dollars. Cet objectif a été atteint principalement par la modernisation des processus administratifs, de concert avec des économies stratégiques réalisées au sein des domaines opérationnels. Il convient cependant de noter que la GRC cherche continuellement à réaliser des économies relativement à la prestation des services à la population canadienne. La GRC a mis en œuvre diverses initiatives, avant et depuis le PARD, visant à améliorer la prestation des services et à obtenir un meilleur rapport qualité-prix.

Un exemple concret est la création du Groupe de la transcription à la Division F (Saskatchewan) en 2000. Ce groupe est chargé de transcrire rapidement et avec précision les déclarations audio et vidéo nécessaires pour les enquêtes policières, les dénonciations et les tribunaux. Le groupe a atténué les pressions administratives exercées sur les groupes et les détachements, ce qui s'est traduit par une réduction des heures supplémentaires[83]. Un autre exemple est l'initiative de civilarisation et de réduction de la criminalité, lancée en 2007 par la Division J (Nouveau-Brunswick), afin de contrer l'augmentation du nombre de crimes contre les biens et de répondre au besoin en matière de services de police plus efficaces. Dans le cadre de cette initiative, la GRC a embauché des agents de programmes communautaires (APC) civils et des analystes de la criminalité pour établir une approche proactive de réduction de la criminalité qui repose sur des tactiques de déjudiciarisation et de prévention fondées sur la preuve. L'initiative a permis de réduire les coûts des services de police et a contribué à l'utilisation plus efficace des ressources policières[84]. Elle a également mené en 2009 à la mise en œuvre du Programme de déjudiciarisation et d'intervention auprès des jeunes, qui est dirigé par les APC. Le nombre d'incidents de délinquance juvénile dans les régions où les services de police sont offerts par la GRC a diminué de 33 %, tandis que le taux de criminalité chez les jeunes en général dans la province a baissé de 27 % et que l'indice de la gravité de la criminalité chez les jeunes a reculé de 30 %[85].

---

[81] *Ibid.*, p. 16.
[82] Sixième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageId=297, mars 2012 (le 30 septembre 2014)
[83] Groupe de la transcription (Synopsis), *Index des initiatives de services de police*, https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/ndx/snpss-fra.aspx?n=156.
[84] Civilarisation et réduction de la criminalité (Synopsis), *Index des initiatives de services de police*, https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/ndx/snpss-fra.aspx?n=51
[85] Programme de déjudiciarisation et d'intervention auprès des jeunes (Synopsis), *Index des initiatives de services de police,* https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/ndx/snpss-fra.aspx?n=54

La Division D a créé en 2011 l'Équipe de réduction de la criminalité pour appuyer la stratégie de réduction de la criminalité et la gestion des récidivistes et pour apporter un soutien en matière d'application de la loi dans les détachements du Nord. La GRC a noté une augmentation considérable du nombre de récidivistes faisant l'objet d'une surveillance et du nombre de saisies et d'accusations liées aux drogues, ainsi qu'une réduction majeure du nombre de mandats d'arrêt non exécutés[86].

Il est donc évident qu'une partie intégrante de la culture organisationnelle de la GRC est de chercher continuellement à améliorer la prestation des services et à réaliser des économies, même au-delà des initiatives imposées par le gouvernement du Canada, notamment le PARD.

[86] Équipe de réduction de la criminalité (Synopsis), *Index des initiatives de services de police*, https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/plcng/cnmcs-plcng/ndx/snpss-fra.aspx?n=98

6 – Conclusion

Les policiers ne sont pas seulement astreints à une norme plus élevée de comportement (en service ou non), mais leurs interventions et leurs décisions sont aussi visées par un contrôle public accru. De plus, la GRC a un mandat et des responsabilités plus importants que tout autre service de police au Canada. Les membres de la GRC doivent faire face à de nombreuses difficultés lorsqu'ils intègrent la force policière nationale du Canada, ce qui comprend une perturbation réelle ou attendue de leur vie personnelle et professionnelle ainsi que de celle de leur conjoint. De plus, les politiques sur la mobilité de la GRC s'avèrent souvent un désavantage sur le plan de l'accession à la propriété lorsque les membres sont mutés.

Même si les conditions d'emploi d'autres groupes d'employés qui relèvent du Conseil du Trésor du Canada peuvent être prises en considération lorsque l'on tente d'améliorer la rémunération pour la GRC, il faut accorder davantage d'importance aux comparaisons externes, comme l'ont conclu de nombreux arbitres, comme, récemment, M. Stan Lanyon dans sa décision du 29 juin 2014 dans l'arbitrage de différends entre la Commission de police de Vancouver et le Syndicat de police de Vancouver. Sinon, on ferait fi de 40 années de jurisprudence en arbitrage[87].

Le Conseil de la solde de la GRC reconnaît qu'il serait inapproprié si la solde de la GRC dépassait les ententes négociées sur le marché ou établies par un arbitre. De plus, la GRC pourrait exercer une influence sur d'autres ententes sur le marché ou déterminées par un arbitre. Toutefois, afin de recommander la rémunération appropriée pour les membres, la GRC doit se fier aux ententes négociées par d'autres services de police dans le marché du travail pertinent ou déterminées au moyen d'une décision arbitrale, et non sur les augmentations salariales offertes à d'autres groupes au sein de la fonction publique fédérale.

Les objectifs à long terme du Conseil de la solde consistent à élaborer et à maintenir une approche durable en matière de rémunération qui satisfait aux objectifs du gouvernement et aide la GRC à atteindre ses buts.

Il est important que le cadre de rémunération de la GRC soit comparé à des organismes qui effectuent un travail semblable. Dans ce cas, les seuls organismes pouvant être comparés à la GRC sont d'autres services de police canadiens. Plus précisément, les services de police référentiels actuels de la GRC continuent d'être le groupe de comparaison le plus approprié en ce qui concerne la détermination de la rémunération. Il s'agit d'organismes subventionnés par l'État dont les régimes de rémunération correspondent aux montants pouvant être payés par le gouvernement local ou provincial.

Le Conseil de la solde reconnaît que certains facteurs, comme le ralentissement économique de 2009, peuvent faire en sorte que les différents ordres de gouvernement adoptent des approches distinctes. On sait par expérience qu'en quelques années, le régime de rémunération global de la GRC sera inférieur à son niveau approprié en raison de ces approches. Dans ces cas, il est raisonnable que l'écart soit éliminé sur une certaine période, au fur et à mesure que les circonstances sont connues.

[87] Arbitre Stan Lanyon, C.R. dans *Vancouver Police Board c. Vancouver Police Union*, 2014, p.17.

Les objectifs de la GRC en matière de rémunération totale comprennent des mesures souples permettant de répondre à des circonstances exceptionnelles futures. L'atteinte de la vision à long terme peut être progressive pendant des périodes économiques difficiles afin d'éliminer l'écart relatif à la rémunération totale et de maintenir la concurrence de la GRC.

Dans le meilleur des mondes, le scénario idéal de la GRC consiste à occuper le premier rang parmi les autres services de police sur le plan de la rémunération totale. Toutefois, à la lumière de tous les renseignements présentés dans ce rapport, la GRC vise à offrir une rémunération se situant dans la moyenne des trois premiers rangs et d'avoir la souplesse d'accuser un retard pendant trois années en raison de circonstances économiques exceptionnelles. Cela dit, la GRC ne devrait pas d'offrir une rémunération totale inférieure au quatrième service de police référentiel.

Afin d'atténuer les difficultés potentielles en matière de recrutement et attirer les cadets les plus qualifiés, la GRC doit offrir un régime de rémunération qui est au moins comparable à celui de ses concurrents, compte tenu du resserrement continu du marché du travail.

Le Conseil de la solde de la GRC continue de considérer la moyenne des trois premiers services de police référentiels comme position appropriée pour la rémunération totale de la GRC. Cependant, le Conseil a déterminé qu'il faut faire preuve d'une certaine souplesse dans l'atteinte de cet objectif en raison des conditions économiques actuelles. Par conséquent, le Conseil de la solde propose que la GRC puisse prendre jusqu'à trois ans pour atteindre le niveau recommandé (moyenne des trois premiers rangs) en raison de circonstances économiques exceptionnelles.

De plus, le Conseil de la solde recommande que la gouvernance des indemnités de la GRC, comme les indemnités de postes isolés, relève de la GRC, et non du Conseil national mixte. De plus, le Conseil de la solde recommande fortement la création d'indemnités régionales propres à la GRC afin d'alléger les difficultés actuelles en matière de recrutement et de maintien en poste dans les endroits où le coût de la vie est élevé.

À la lumière des renseignements susmentionnés, il est plutôt clair que l'écart entre la rémunération offerte par la GRC et ses services de police référentiels n'est pas conforme aux principes du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant la gestion de la rémunération. Pour remédier à la situation, le Conseil de la solde a formulé les recommandations qui suivent :

1. **Sauf en cas de circonstances économiques exceptionnelles, la rémunération totale offerte par la GRC doit se situer dans la moyenne des trois premiers services de police référentiels;**
2. **La rémunération totale offerte par la GRC ne doit pas être inférieure à celle qui est offerte par le quatrième service de police référentiel; et**
3. **La GRC doit être responsable des directives et des politiques ayant un impact sur ses opérations.**

Le Conseil de la solde conclut que des mesures doivent être prises immédiatement et propose une vision pour la rémunération de la GRC qui vise à atténuer les difficultés mentionnées dans le présent rapport. Le Conseil encourage fortement la mise en œuvre des objectifs de la GRC en matière de rémunération en 2020, au plus tard. Sans régime de rémunération concurrentiel pour recruter et maintenir en poste des personnes qualifiées, on peut tenir pour acquis que la GRC ne pourra pas satisfaire à ses obligations contractuelles et respecter ses mandats en matière d'exécution de la loi et de protection des Canadiens.

Annexe 1

Membres du Conseil de la solde

- Alain Jolicoeur – président
- S.-comm Daniel Dubeau, dirigeant principal des ressources humaines – représentant de la direction
- Cal Barber, expert en rémunération – représentant de la direction
- S.é.-m. Claude Rochon, représentant des relations fonctionnelles – représentant des membres
- Gene Swimmer, expert en rémunération – représentant des membres

Représentants des partenaires contractuels

- Robert A. Riches, sous-ministre adjoint de Justice communautaire et Sécurité publique, ministère de la Justice, gouvernement du Yukon
- George W. Mason, directeur de Finances et Services ministériels, ministère de l'Environnement, du Travail et de la Justice, gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard

Membres de Recherche sur la solde

- Stephanie Boyles – Gestionnaire
- Rania Abi-Ghanem – Analyste principale en rémunération
- Marc Laferrière – Analyste en rémunération
- Kelly Ten Holder – Analyste en rémunération

Annexe 2

Profils de la collectivité : Wabowden (Manitoba) et Pickle Lake (Ontario)

Wabowden (Manitoba) – GRC	Pickle Lake (Ontario) – PPO
Profil de la collectivité :	**Profil de la collectivité :**
Taille/population recevant des services de police – Wabowden est une collectivité de 550 résidents. (Recencement de 2011)	Taille/population recevant des services de police – Pickle Lake est un canton comptant 420 résidents. (Enquête nationale auprès des ménages de 2011)
Accès – Il y a une route d'accès praticable en tout temps. VIA Rail et une ligne d'autobus du secteur privé offrent des services de transport de passagers.	Accès – Pickle Lake a une route d'accès praticable en tout temps ainsi qu'un aéroport.
Attraits – Il y a peu d'attraits. Il y a un hôtel, un restaurant à desserts/bar laitier, une épicerie, un bureau de poste à service complet et huit églises. Il y a également une garderie.	Attraits – Il y a quelques attraits à Pickle Lake, y compris un hôtel avec un restaurant, deux gîtes, une épicerie, une petite bibliothèque située dans l'édifice communautaire, une succursale bancaire, trois églises, un bureau de poste et un service de taxis. Il n'y a aucune garderie pour les enfants d'âge préscolaire.
Services médicaux – Les services médicaux offerts à Wabowden comprennent un poste de soins infirmiers provincial où travaillent un infirmier de la santé publique, un travailleur de la santé communautaire et un réceptionniste à temps partiel. Une ambulance entièrement équipée fournit des services d'urgence entre Wabowden et l'hôpital de Thompson (à 1,5 h de route).	Services médicaux – Pickle Lake a un centre médical doté d'une salle de traitement d'urgence, et on y offre des services réguliers aux patients tous les jours. Les employés comprennent un médecin résident et un réceptionniste. Il y a également un contrat entre le canton et divers médecins dans la région afin qu'un médecin soit toujours disponible. Pickle Lake a un service d'ambulance en tout temps qui comprend plusieurs ambulanciers paramédicaux à temps plein et bénévoles. Pour obtenir des soins plus poussés et pour les cas graves, les patients sont transportés à un hôpital de la région par voie aérienne. Il y a également un Bureau de santé du Nord-Ouest qui fait la promotion de saines habitudes de vie. Des services dentaires sont également offerts.

Éducation – Wabowden a une école publique (prématernelle à la 12e année).

Récréation – Les installations de divertissement comprennent un champ de baseball, un terrain de camping, un terrain d'exercice de golf, un complexe d'aréna qui comprend une salle multifonctionnelle, une patinoire pour le patinage et le hockey et une piste de curling. De plus, les résidents peuvent participer à des activités en plein air, comme la pêche sportive, la chasse et le canot.

Logement – Les membres de la GRC vivent dans des logements de l'État et sont responsables du loyer, des services publics et de l'entretien général de leur foyer.

Emploi du conjoint – Il n'y a pas beaucoup de possibilités d'emploi pour les conjoints des membres. Le taux d'emploi est seulement de 47,5 % de la population totale âgée de 15 ans ou plus dans la division de recensement no 22. Le taux de chômage s'élève à 15,8 %. (Enquête nationale auprès des ménages de 2011)
**Veuillez prendre note que les données sur l'emploi ne sont pas disponibles uniquement pour Wabowden, car Wabowden fait partie de la division de recensement no 22, qui compte une population totale de 40 700.

Éducation – Pickle Lake a une école publique (prématernelle à la 10e année).

Récréation – Les installations de divertissement comprennent un gymnase situé dans le même immeuble que le Bureau de santé, un champ de baseball, un grand aréna utilisé pour le hockey et le patinage en hiver et le ballon-balai et le volley-ball en été, deux pistes de curling, deux salles de quilles situées dans l'édifice communautaire. Les résidents peuvent participer à des activités en plein air en explorant l'immense forêt boréale vierge, en pêchant dans l'un des nombreux lacs qui se trouvent dans la région ou en faisant de la chasse.

Logement – Les membres de la PPO vivent dans des logements de l'État ou d'enseignant et sont responsables du loyer, des services publics et de l'entretien général de leur foyer.

Emploi du conjoint – Il y a de nombreuses possibilités d'emploi pour les conjoints des membres. Le taux d'emploi est de 70,5 % de la population totale âgée de 15 ans ou plus. Le taux de chômage est de 10,4 %. (Enquête nationale auprès des ménages de 2011)

Annexe 3

Profils de la collectivité : Arviat (Nunavut) et Kuujjuaq (Québec)

Arviat (Nunavut) – GRC	Kuujjuaq (Québec) – Détachement de Nunavik (SQ)
Profil de la collectivité :	**Profil de la collectivité :**
Taille/population recevant des services de police – Arviat est un hameau comptant 2 315 résidents. (Enquête nationale auprès des ménages de 2011)	Taille/population recevant des services de police – Kuujjuaq est un village du nord du Québec comptant 2 350 résidents. (Enquête nationale auprès des ménages de 2011)
Accès – Arviat est la collectivité située la plus au sud du Nunavut continental et est seulement accessible par voie aérienne, par motoneige ou par ravitaillement annuel par mer. Il n'y a aucune route entre Arviat et les collectivités environnantes. Arviat se trouve à environ 260 km au nord de Churchill (Manitoba).	Accès – Kuujjuaq se trouve environ à 1 200 km au nord de la Ville de Québec, mais n'a aucun accès routier. On peut seulement y accéder par voie maritime ou aérienne.
Attraits – Il y a peu d'attraits à Arviat. Il y a un hôtel/restaurant ayant une très mauvaise réputation (mauvaise nourriture, réservations non garanties, on demande à des clients de prendre un compagnon de chambre!), un gîte, un restaurant, trois magasins généraux où des fruits et légumes frais sont livrés par voie aérienne une ou deux fois par semaine, une bibliothèque, quatre églises, un bureau de poste, un guichet bancaire permettant seulement d'effectuer des retraits (il est impossible de déposer de l'argent dans le hameau). Il y a une garderie.	Attraits – Kuujjuaq compte un large éventail de services pour une collectivité si éloignée et relativement petite. Il y a un centre de conférence de point de 500 places, deux hôtels trois étoiles, plusieurs restaurants (des comptoirs de mets pour emporter aux restaurants gastronomiques, un bar avec une piste de danse ainsi que plusieurs magasins et boutiques d'art et d'artisanat. De plus, il y a une succursale de CIBC offrant une gamme complète de services bancaires, un bureau de poste offrant des services complets ainsi qu'un centre communautaire. Il y a également deux garderies, deux églises, une petite boutique d'équipement électronique, quelques boutiques d'art et un magasin coopératif qui fournit de l'épicerie, des vêtements, de la quincaillerie et d'autres produits pour la maison.
Services médicaux – Le Centre de santé est un poste d'infirmiers où travaillent des infirmiers. Il est ouvert pour les urgences et par rendez-vous.	Services médicaux – L'hôpital Tulattavik Ungava comprend des installations de soins de santé et de soins dentaires modernes et fournit des services

Des médecins et des spécialistes se rendent à Arviat régulièrement. Les patients sont transportés à Churchill ou à Winnipeg par voie aérienne pour des urgences ou des interventions médicales majeures. Il y a un dentiste dans le hameau. Une équipe d'optométrie visite Arviat quelques fois par an.	médicaux à tous les résidents de la côte de la baie d'Ungava. L'hôpital comprend des dentistes, un orthodontiste, des médecins, des infirmiers et du personnel offrant des services aux patients. Des services sociaux, de santé mentale et de réadaptation sont également offerts. Les patients provenant de villages environnants peuvent rester dans un gîte lié à l'hôpital. Les patients nécessitant une intervention chirurgicale sont habituellement envoyés à Montréal.
Éducation – Arviat compte trois écoles qui, ensemble, permettent de fournir l'enseignement de la prématernelle à la 12e année. Il y a également un centre préscolaire et un collège communautaire.	Éducation – Kuujjuaq a deux écoles publiques; une allant de la prématernelle à la 3e année et l'autre allant de la 4e à la 12e année.
Divertissement – Il y a peu d'installations de divertissement. Il y a un gymnase employé pour diverses activités sportives, comme le hockey en salle et le soccer. La patinoire locale permet de jouer au hockey sur glace et de faire du patinage. De plus, les résidents peuvent participer à des activités en plein air, comme la pêche, la chasse ou la randonnée en nature en motoneige ou en VTT.	Divertissement – Au Forum de Kuujjuaq, il y a une patinoire, un gymnase, un centre de conditionnement physique, une piscine communautaire, une salle de quilles et un centre des jeunes offrant diverses activités. Les installations de divertissement offertes dans le village comprennent également une patinoire extérieure, un terrain de basketball extérieur, des activités de traîneau à chiens et plusieurs ligues de hockey.
Logement – Les membres de la GRC vivent dans des logements de l'État et sont responsables du loyer, des services publics et de l'entretien général de leur foyer.	Logement – Les membres de la SQ vivent dans des logements pour policiers sans loyer. Tout est fourni : meubles, produits nettoyants, déneigement, etc.
Emploi du conjoint – Il y a peu de possibilités d'emploi pour les conjoints des membres. Le taux d'emploi s'élève seulement à 43,2 % de la population totale âgée de 15 ans ou plus. Le taux de chômage est de 27,9 %. (Enquête nationale auprès des ménages de 2011)	Emploi du conjoint – Il y a de nombreuses possibilités d'emploi pour les conjoints des membres. Le taux d'emploi s'élève à 73,7 % de la population totale âgée de 15 ans ou plus. Le taux de chômage est de 8,5 %. (Enquête nationale auprès des ménages de 2011)

Annexe 4

Productivité et efficacité de la police – comparaisons régionales

Colombie-Britannique

La Colombie-Britannique compte 11 services de police municipaux et 57 détachements de la GRC. Le rapport population-policiers pour la GRC s'élève à environ 812 pour la période allant de 2008 à 2012, à savoir environ 32,5 % plus élevé que la moyenne des services de police municipaux. De plus, les indices de gravité de la criminalité de la GRC sont 36 % plus élevés que ceux des services de police municipaux de la province. Même si la GRC a une charge de travail beaucoup plus lourde que celle de ses homologues municipaux, son rendement en matière de lutte contre la criminalité, sur le plan des taux de résolution, est pratiquement identique à celui de ses homologues municipaux. Le tableau 1 présente un résumé des moyennes quinquennales des diverses mesures du rendement des services de police en Colombie-Britannique. Le taux de résolution moyen de la GRC entre 2008 et 2012 est égal au taux de résolution des services de police municipaux de la Colombie-Britannique. Une fois les taux de résolution rajustés en fonction de la charge de travail, la moyenne quinquennale de la GRC s'avère 28 % plus élevée que la moyenne des autres services de police.

Tableau 1 – Moyennes quinquennales de la Colombie-Britannique

Mesures du rendement – moyennes quinquennales (2008-2012)				
	Rapport population-policiers	**Indice de gravité de la criminalité**	**Taux de résolution**	**Taux de résolution rajusté en fonction de la charge de travail**
Non-GRC	613	81	31	25
GRC	812	110	31	32

Prairies

Les 56 détachements de la GRC situés dans les Prairies ont un rapport population-policiers de 839, à savoir environ 46 % plus élevé que celui des 20 services de police municipaux de la région, tandis que les indices de gravité de la criminalité sont presque identiques pour la période allant de 1998 à 2012. Le tableau 2 présente un résumé des moyennes quinquennales des diverses mesures de rendement des policiers dans les Prairies. Même si le taux de résolution moyen de la GRC entre 2008 et 2012 est environ 8 % moins élevé que celui des services de police municipaux des Prairies, ce même taux dépasse celui des services municipaux de 29 % une fois rajustés en fonction de la charge de travail.

Tableau 2 – Moyennes quinquennales dans la région des Prairies

Mesures du rendement – moyennes quinquennales (2008-2012)				
	Rapport population-policiers	**Indice de gravité de la criminalité**	**Taux de résolution**	**Taux de résolution rajusté en fonction de la charge de travail**
Non-GRC	576	130	49	38
GRC	839	131	45	49

Région de l'Atlantique

Le rapport population-policiers des 6 détachements de la GRC situés dans la région de l'Atlantique dépasse celui des 21 services de police municipaux par près de 45 %. Le tableau 3 montre les moyennes quinquennales des diverses mesures du rendement des services de police de la région de l'Atlantique. Le taux de résolution moyen de la GRC entre 2008 et 2012 est seulement 2 % plus élevé que celui des services de police municipaux de la région. Une fois les taux de résolution rajustés en fonction de la charge de travail, le taux moyen de la GRC sur cinq ans dépasse celui des autres services de police par 33 %.

Tableau 3 – Moyennes quinquennales dans la région de l'Atlantique

Mesures du rendement – moyennes quinquennales (2008-2012)				
	Rapport population-policiers	**Indice de gravité de la criminalité**	**Taux de résolution**	**Taux de résolution rajusté en fonction de la charge de travail**
Non-GRC	466	91	43	27
GRC	675	81	44	36

Ontario et Québec

Par souci d'exhaustivité, le Conseil de la solde de la GRC tient également à comparer le rendement de la GRC à celui des services de police du Canada central. Toutefois, comme la GRC n'est pas responsable de la police municipale en Ontario ou au Québec, la comparaison vise à représenter un sous-ensemble de détachements de la GRC qui jouent un rôle semblable aux détachements de la Police provinciale de l'Ontario et de la Sûreté du Québec. Comme la Colombie-Britannique montre un taux de résolution anormalement bas et que la GRC offre des services de police aux grandes villes de la province, seuls les 62 détachements situés à l'extérieur de la Colombie-Britannique sont comparés à ceux de la PPO ainsi que des services de police municipaux de l'Ontario et du Québec[88].

Le tableau 4 présente un résumé des moyennes quinquennales des diverses mesures du rendement des services de police du Canada central. Bien que le rapport population-policiers de la GRC soit environ 9 % plus élevé que celui des autres services de police en Ontario et au Québec, les crimes dont la GRC est responsable sont considérablement plus graves (l'indice de gravité de la criminalité est 94 % plus élevé). De plus, en ce qui concerne les taux de résolution, la moyenne quinquennale de la GRC est légèrement meilleure que celle des autres services (taux non rajusté et rajusté en fonction de la charge de travail;

[88] Les détachements de la SQ ne sont pas compris, car la SQ n'a pas transmis ses données à Statistique Canada.

2,3 % plus élevé et 9,1 % plus élevé, respectivement). Entre 2008 et 2012, la moyenne de la GRC pour toutes les mesures de rendement est plus élevée que celle des autres services de police.

Tableau 4 – Moyennes quinquennales de la région du Centre

Mesures du rendement – moyennes quinquennales (2008-2012)				
	Rapport population-policiers	**Indice de gravité de la criminalité**	**Taux de résolution**	**Taux de résolution rajusté en fonction de la charge de travail**
Non-GRC	754	65	44	44
GRC	823	126	45	48