

# RCMP-GRC



ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE • GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

## Examen comparatif entre les sexes

Services nationaux d'évaluation des programmes  
Gendarmerie royale du Canada

Le 9 novembre 2012

Ce document appartient au gouvernement du Canada.  
Il n'est transmis en confidence qu'à votre organisme et il ne doit pas être  
reclassifié ou transmis à d'autres sans le consentement de l'expéditeur.

This document is the property of the Government of Canada.  
It is loaned, in confidence, to your agency only and is not to be reclassified or  
further disseminated without the consent of the originator.



## Table des matières

1.0	Résumé.....	i
2.0	Sigles et abréviations.....	iii
2.1	Grades de membres réguliers .....	iii
2.2	Définitions.....	iv
3.0	Introduction.....	1
3.1	Objectif et portée.....	1
3.2	Méthodologie .....	2
3.3	Limites.....	4
4.0	La police au Canada.....	4
5.0	La GRC, un corps policier unique en son genre.....	6
6.0	Ce qui influence la carrière des membres réguliers.....	8
7.0	Constatations .....	13
7.1	Recrutement .....	13
7.2	Division Dépôt .....	15
7.3	Processus de promotion des sous-officiers .....	17
7.4	Programme de perfectionnement des aspirants officiers (PPAO) .....	20
7.5	Processus de promotion des officiers brevetés.....	26
7.6	Examen des politiques de la GRC.....	28
7.7	Gouvernance.....	29
8.0	Conclusion.....	31
	Annexe A – Politiques.....	32
	Promotion des sous-officiers – Politique .....	32
	Processus des aspirants officiers – Politique.....	32
	Perfectionnement et Renouvellement des cadres et des officiers – Planification de la relève – Politique ....	32
	Annexe B – Bibliographie.....	33

## 1.0 Résumé

La GRC tient à bâtir un corps policier moderne et solide, adapté aux besoins de la population canadienne. Pour y parvenir, elle a besoin d'un effectif équilibré qui soit représentatif des collectivités qu'elle sert, et qui mise sur les qualités de tous les employés, peu importe leur grade. En accueillant davantage de femmes dans ses rangs, la Gendarmerie pourrait élargir ses perspectives, ses approches et sa prise de décisions, améliorant par le fait même ses services à la population canadienne.

Quand il a comparu devant le Comité permanent de la sécurité publique et nationale à la fin de janvier 2012, le commissaire de la GRC s'est engagé à élucider, par un examen comparatif entre les sexes, pourquoi les femmes étaient sous-représentées parmi les membres réguliers (m.r.) des échelons supérieurs.

Ainsi, l'examen comparatif entre les sexes devait vérifier si les politiques de recrutement et de promotion pour les m.r. étaient exemptes de sexisme en principe et si, dans leur application, elles donnaient autant de chances aux femmes qu'aux hommes. Plus précisément, l'examen visait à déterminer si les processus de recrutement et de promotion contenaient des incohérences ou des lacunes. L'emphase a été mise dans les trois secteurs suivants : le recrutement, les promotions de sous-officiers, ainsi que le perfectionnement et le renouvellement des cadres supérieurs et des officiers.

Des 19 258 membres réguliers de la GRC, 20 % sont des femmes.

L'examen du contexte actuel du recrutement et des promotions à la GRC a révélé certains facteurs externes qui influent sur la prise de décision des membres réguliers, féminins et masculins, relativement à leur promotion. Les facteurs les plus déterminants sont la famille, la mobilité et la conciliation travail-famille. Ils sont évoqués par les membres des deux sexes, mais leur effet est plus prononcé chez les femmes. En outre, ces dernières sont plus susceptibles que leurs collègues masculins de quitter l'organisation après 20 ans de service.

Les membres expriment deux grandes préoccupations qui pèsent lourd dans leur décision de ne pas chercher à être promu :

- Un processus de promotion qui manque d'équité et de transparence.
- Le désir d'être promu pour leur mérite.

L'organisation cherche à faire une plus grande place aux femmes dans ses rangs sans compromettre le principe du mérite. L'examen montre qu'il y a un écart à l'étape du recrutement, et surtout au Test d'aptitudes physiques essentielles (écart de 14 % entre les hommes et les femmes pour le taux de réussite). Par contre, les efforts de recrutement portent leurs fruits puisque les pourcentages de femmes qui s'inscrivent au programme de formation des cadets à la Division Dépôt et qui le réussissent ont augmenté de façon proportionnelle respectivement de 8 % et de 4 % dans les cinq dernières années.

Au niveau des sous-officiers, une proportion similaire d'hommes et de femmes briguent des promotions, mais pas de la même manière : les femmes s'avèrent plus sélectives. Par exemple, 51 % des hommes postulent pour deux postes ou plus, contre 38 % des femmes.

Quant au Programme de perfectionnement des aspirants officiers (PPAO), bien que les femmes aient moins de chances d'obtenir l'aval d'un superviseur pour s'y inscrire, le nombre de postulantes a augmenté proportionnellement de 4 % en cinq ans, peut-être parce que le nombre de femmes admissibles au programme a pratiquement doublé sur la même période.

Les femmes sont aussi mieux représentées qu'avant parmi les officiers (à partir du grade d'inspecteur), et proportionnellement elles font l'objet de nominations à des postes non annoncés plus souvent que leurs collègues masculins. Pour les postes d'officiers annoncés, 15 % des femmes sont retenues, contre 10 % des hommes.

L'examen confirme que les politiques de recrutement de la GRC sont généralement exemptes de sexisme, tout comme celles sur le processus de promotion des sous-officiers et sur le Programme de perfectionnement des aspirants officiers.

Finalement, les difficultés signalées dans le présent rapport ne sont pas exclusives à la GRC, mais communes à plusieurs corps policiers canadiens. Pour atteindre l'objectif-repère du commissaire, soit 35 % de femmes, et garantir l'égalité des chances au sein de l'organisation, la Gendarmerie devrait identifier, relever, recueillir des données comparatives entre les sexes et en surveiller l'évolution. Elle se donnera ainsi l'élan qu'il faut pour parvenir à une représentation plus équilibrée.

## 2.0 Sigles et abréviations

<b>Sigle</b>	<b>Au long</b>
SPA	Sciences policières appliquées
PFC	Programme de formation des cadets
EE	Équité en matière d'emploi
LEE	<i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i>
PRCO	Perfectionnement et Renouvellement des cadres et des officiers
ECS	Examen comparatif entre les sexes
SIGRH	Système d'information sur la gestion des ressources humaines
PLC	Première liste de classement
ESE	Exercice de simulation relatif à l'emploi
DMT	Disponibilité sur le marché du travail
s.-off.	Sous-officier
SNEP	Services nationaux d'évaluation des programmes
PPAO	Programme de perfectionnement des aspirants officiers
OPP	Police provinciale de l'Ontario
TAPE	Test d'aptitudes physiques essentielles
GRC	Gendarmerie royale du Canada
m.r.	Membre régulier
BTATPG	Batterie de tests d'aptitude au travail policier de la GRC
TATPG	Test d'aptitude au travail policier de la GRC
QEPSD	Questionnaire d'évaluation de la personnalité en six dimensions
PA	Personnel et Affectations

## 2.1 Grades de membres réguliers

<b>GRADE</b>	<b>ABRÉVIATION</b>	<b>CLASSEMENT</b>
Gendarme	gend.	Membre régulier
Caporal	cap.	Membre régulier – Sous-officier
Sergent	serg.	Membre régulier – Sous-officier
Sergent d'état-major	s.é.-m.	Membre régulier – Sous-officier supérieur
Sergent-major	s.-m.	Membre régulier – Sous-officier supérieur
Sergent-major d'état-major	s.-m.é.-m.	Membre régulier – Sous-officier supérieur
Sergent-major du corps	s.-m.c.	Membre régulier – Sous-officier supérieur
Inspecteur	insp.	Membre régulier – Officier breveté
Surintendant	surint.	Membre régulier – Officier breveté
Surintendant principal	surint. pr.	Membre régulier – Officier breveté
Commissaire adjoint	comm. adj.	Membre régulier – Officier breveté
Sous-commissaire	s.-comm.	Membre régulier – Officier breveté

## 2.2 Définitions

Les définitions qui suivent s'appliquent au présent rapport.

**Objectif-repère** : point de référence, norme, critère employé pour mesurer un résultat.

**Clique** : groupe de privilégiés qui profitent d'occasions et d'avantages exclusifs.

**Diversité** : pluralité des groupes ethniques ou des spécialisations.

**Division** : Outre la Direction générale à Ottawa, la Gendarmerie compte 15 divisions, identifiées par des lettres et dirigées par des commandants divisionnaires. Les frontières des divisions correspondent à peu près à celles des provinces (sauf la Division A, qui correspond à la région de la capitale nationale), et leurs quartiers généraux sont dans les capitales (sauf pour les divisions C (Montréal) et E (Vancouver)).

**Égalité des chances** : principe voulant que les ressources, les possibilités et les processus soient les mêmes pour tout le monde et que les gens soient traités équitablement, jamais gênés par aucun obstacle artificiel, aucun préjugé ni aucun parti pris à moins de distinctions particulières explicitement justifiables.

**Groupe de relève** : groupe de candidats qualifiés en vue d'une promotion.

**Non-sexisme (adjectif correspondant : exempt de sexisme)** : notion selon laquelle il faut éviter, tant dans la langue que dans les autres institutions sociales, de distinguer les gens par leur sexe, afin de prévenir la discrimination découlant de l'impression que certains rôles sociaux conviennent mieux aux hommes qu'aux femmes ou vice-versa.

**Poste de durée limitée (ou poste isolé)** : endroit au Canada où les aménagements urbains habituels ne sont pas disponibles.

**Membre** : membre régulier de la GRC.

**Membre régulier** : membre assermenté de la GRC qui remplit des fonctions d'agent de la paix au sens de l'article 18 de la *Loi sur la GRC*.

## 3.0 Introduction

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) est avant tout un corps policier. Pour remplir son rôle premier, elle doit s'efforcer d'être une organisation moderne, solide, équilibrée et prompte à réagir.

Quand il a comparu devant le Comité permanent de la sécurité publique et nationale à la fin de janvier 2012, le commissaire de la GRC a promis de faire faire un examen comparatif entre les sexes (ECS). Il a confié cet examen au dirigeant principal de la Vérification, soucieux de connaître le véritable niveau d'égalité des chances ainsi que de calmer les inquiétudes des membres réguliers (m.r.) et du public quant à la représentation limitée des femmes aux échelons supérieurs de l'organisation<sup>1</sup>.

## 3.1 Objectif et portée

L'ECS visait à vérifier si les politiques de recrutement et de promotion sont exemptes de sexisme en principe et si, dans leur application, elles offrent des chances égales aux m.r. féminins. Plus précisément, l'examen visait à déterminer si les processus de recrutement et de promotion contiennent des incohérences ou des lacunes au niveau des sous-officiers (s.-off.) et du PRCO.

À la façon d'un instantané, le présent rapport illustre le recrutement et les promotions tels qu'ils se pratiquent à la GRC à un moment donné. Il met en évidence certains aspects des procédures qui présentent un écart entre les sexes, mais pour en déterminer les causes et les incidences, il faudra pousser la recherche et l'analyse.

L'examen est de portée nationale. Toutefois, elle se limite aux m.r., catégorie d'employés qui compte le plus faible pourcentage de femmes (20 %) bien qu'elle soit la plus nombreuse (19 258 membres).

Il était prévu initialement que l'ECS s'attarde au maintien en poste. Or, des recherches préliminaires ont montré que le taux de maintien annuel chez les m.r. dépassait les 99 %<sup>2</sup> après les premières années, puis restait stable jusqu'à ce que les membres aient droit à une partie de leur pension (généralement après 20 ans de service). L'attrition étant pratiquement la même pour les hommes et pour les femmes jusqu'à ce seuil<sup>3</sup>, le maintien des effectifs a finalement été exclu de la portée de l'examen.

---

<sup>1</sup> Parlement du Canada, Chambre des communes, Comité permanent de la sécurité publique et nationale, procès-verbal, 41<sup>e</sup> législature, 1<sup>re</sup> session, réunion 20 (31 janv. 2012).

<sup>2</sup> James McGinnis, *Attrition of RCMP Men and Women: 2008-2009 and 2009-2010*, Recherche et Renseignement des RH, GRC, exposé.

<sup>3</sup> GRC, Direction de l'évaluation et de la recherche, Programmes et services en milieu de travail (22 décembre 2011), *Attrition Rates Men and Women RMs: FY 07-08 through FY 10-11*, exposé.

## 3.2 Méthodologie

Les constats de l'ECS reposent sur différentes catégories de données, les unes qualitatives et les autres, quantitatives.

### Étude documentaire

Des documents produits à l'interne comme à l'externe remontant jusqu'à 1998 ont été étudiés: documentation, rapports de recherche, articles des médias, revues scientifiques, vérifications et évaluations comparatives entre les sexes, politiques, etc.

### Entrevues

Pendant les mois de mai et de juin 2012, des m.r. et d'autres intervenants importants d'un peu partout au pays ont été interviewés — les uns au hasard (chez les s.-off.) et les autres, de façon ciblée.

En tout, 178 entrevues ont eu lieu.

Tableau 1 - Nombre et types d'entrevues, ventilés par sexe

Types d'entrevues	Hommes	Femmes	Total
Entrevues ciblées	44	49	93
Entrevues de s.-off. au hasard	33	52	85
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>101</b>	<b>178</b>

Les entrevues se sont faites selon les principes de la recherche qualitative exploratoire et non directive; elles visaient à caractériser le processus de promotion tel que les m.r. le vivent et le perçoivent, pour mieux dégager les fossés et autres incongruités qui influencent les choix des m.r. dans ce domaine.

Pour parvenir à des conclusions solides, il était essentiel que les constatations des entrevues soient appuyés par des données variées.

### Guides d'entrevue

Les évaluateurs des Services nationaux d'évaluation des programmes (SNEP) ont employé six guides d'entrevue destinés à mettre en lumière le point de vue et le comportement non seulement des m.r., mais aussi des personnes chargées d'appliquer les politiques à l'échelle de la Gendarmerie. Un guide adapté a ainsi été conçu pour :

- Le personnel du Recrutement
- Les gens de Personnel et Affectations (PA)
- Les officiers brevetés et sous-officières déboutées ayant participé au Programme de perfectionnement des aspirants officiers (PPAO)
- Les officiers hiérarchiques et superviseurs
- Les commandants divisionnaires
- Des s.-off. choisis au hasard

Tableau 2 – Nombre et types de guides d'entrevue employés, ventilés selon le sexe de la personne interviewée<sup>4</sup>

Type de guide d'entrevue	Hommes interviewés	Femmes interviewées	Total
Personnel du Recrutement	4	3	7
Personnel et Affectations	14	4	18
Officiers brevetés et sous-officières déboutées ayant participé au PPAO	3	39	42
Officiers hiérarchiques et superviseurs	19	0	19
Commandants divisionnaires	4	3	7
<b>Nombre total d'entrevues ciblées</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>93</b>
Sous-officiers choisis au hasard	33	52	85
TOTAL	77	101	178

### Étude des données administratives

Des données ont été recueillies dans le Système d'information sur la gestion des ressources humaines (SIGRH), ainsi qu'auprès de Recherche et Évaluation en RH et des secteurs de programme concernés : Services nationaux de recrutement, Programme national des affectations, et Perfectionnement et Renouvellement des cadres et des officiers (PRCO).

Précisons que les SNEP n'ont pas pu confirmer l'exactitude et la validité de toutes les données recueillies auprès des secteurs de programme.

### Étude des sondages

Pour bien comparer la réalité des deux sexes, les résultats de différents sondages internes et externes ont été analysés :

- **Sondage accompagnant l'évaluation de Myers Briggs (2012)** sur l'intérêt des m.r. pour les promotions, et sur l'idée qu'ils se font des obstacles en la matière.
- **Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2011)** : opinions des m.r. sur la mobilisation des employés, sur le lieu de travail, sur la conciliation travail-famille et sur le leadership.
- **Sondage auprès des sous-officiers (2008)** : raisons de ne pas briguer de promotions, tendances observées dans les candidatures aux promotions, idée que les s.-off. se font de leur processus de promotion.

### Questionnaire

Les SNEP ont employé le Questionnaire pour la collecte de données administratives (2012), ci-après « le questionnaire », conçu pour recueillir les données dont ils ne disposaient pas ailleurs. Axé sur le comportement des m.r. face aux promotions, le questionnaire s'intéressait aux différentes étapes du processus : nombre de m.r. qui ont fait l'exercice de simulation relatif à l'emploi ou qui aspirent activement à une promotion, nombre de postes promotionnels auxquels le membre a postulé, nombre d'années qu'il a fallu au répondant pour être promu à son grade actuel, etc.

<sup>4</sup> Entrevues menées par les évaluateurs des SNEP pour l'examen comparatif entre les sexes.

Le questionnaire a été envoyé à 7 238 membres (1 288 femmes (18 %) et 5 950 hommes (82 %)) détenant un grade supérieur ou égal à celui de caporal (depuis au moins un an dans ce cas particulier), choisissant cette population afin de pouvoir évaluer les comportements et les processus de promotion à la fois chez les sous-officiers et chez les officiers brevetés. Les gendarmes ont été exclus puisqu'ils ne sont pas considérés comme des s.-off. Le questionnaire s'adressait donc aux membres qui avaient réussi au moins un concours de promotion.

Le questionnaire a été distribué par courriel le 20 juin 2012; le Centre de sondage de la GRC allait ensuite recueillir les réponses, jusqu'au 29 juin. Quelque 4 050 m.r. ont répondu (56 % du total), mais le taux de réponse des femmes a été supérieur (68 %) à celui des hommes (53 %)<sup>5</sup>.

### **Vérification**

La Vérification interne de la GRC a examiné les versions anglaise et française des politiques internes sur le recrutement, sur les promotions de s.-off. et sur le PPAO, pour s'assurer qu'elles n'étaient sexistes ni dans la forme ni dans le fond.

## **3.3 Limites**

### **Manque de données administratives**

Pour obtenir les données nécessaires à l'examen, des demandes ont été envoyées aux secteurs de programme concernés, mais il s'est avéré qu'une bonne partie des données sur lesquelles nous comptions n'existaient pas : pas de saisie, pas de suivi, pas de stockage électronique. Il a fallu tirer nos constats par d'autres méthodes et les étoffer au moyen du questionnaire.

### **Recherche sur l'opinion**

Vu les délais serrés et les politiques régissant les recherches sur l'opinion il n'était pas possible d'adresser les opinions des m.r. C'est pour compenser que nous avons interviewé, dans l'ensemble de la Gendarmerie, un échantillon aléatoire de s.-off. masculins et féminins.

### **Transformation organisationnelle**

La Gendarmerie subit des transformations organisationnelles, dont la réingénierie de la Police fédérale, la civilisation, et le regroupement des services administratifs. Une grande majorité de répondants ont indiqués que ces changements risquent d'influencer leurs opinions et leurs comportements en matière de promotion.

## **4.0 La police au Canada**

Pour comprendre dans quel milieu la GRC évolue, il faut d'abord une vue d'ensemble de la police au Canada et de la place que les femmes y occupent.

---

<sup>5</sup> Questionnaire pour la collecte de données administratives (2012) : 68 % signifie 882 des 1 288 femmes qui ont reçu le questionnaire, et 53 %, 3 159 des 5 950 hommes qui ont reçu le questionnaire.

Bien que la police soit une profession traditionnellement masculine, la GRC ne laisse pas sa place quant à la portion féminine de son effectif policier. D'après Statistique Canada<sup>6</sup>, la proportion d'agentes dans les corps policiers canadiens est passée de 17,3 % en 2005 à 19,6 % en 2011. Ce pourcentage a aussi augmenté à la GRC comme on va le voir :

**Tableau 3 - Pourcentage de membres féminins, tous grades confondus, par année**

Année	Dans l'ensemble des corps policiers canadiens <sup>7</sup> (GRC comprise)	À la GRC <sup>8</sup>
2005	17,3 %	18,1 %
2006	17,9 %	18,7 %
2007	18,5 %	19,4 %
2008	18,7 %	19,7 %
2009	19,1 %	19,9 %
2010	19,2 %	19,9 %
2011	19,6 %	20,1 %

Par contre, la GRC dépasse systématiquement la moyenne pour le pourcentage de sous-officières : en 2011, celui-ci s'élevait à 15,8 % pour l'ensemble du pays d'après Statistique Canada<sup>9</sup>, tandis qu'il atteignait 17,8 % à la GRC<sup>10</sup>.

Au niveau des officiers brevetés, la GRC ne se démarque pas. Mentionnons un fait intéressant : sur les huit corps policiers que nous avons étudiés, à peine deux (Edmonton et Toronto) comptaient au moins une femme parmi leurs cadres supérieurs policiers<sup>11</sup>. Trois corps policiers, dont la GRC, en comptaient au moins une parmi leurs cadres supérieurs civils, tandis que les trois derniers n'en comptaient aucune.

Quant au nombre de femmes occupant des postes de haute direction, la GRC se compare au reste de la police, mais tombe sous la moyenne canadienne pour l'ensemble des professions<sup>12</sup>, qui se situait à 22,9 % en 2011<sup>13</sup>.

<sup>6</sup> Statistique Canada (2005-2010), *Les ressources policières au Canada – Index chronologique*, [en ligne] <http://www5.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=85-225-X&chroprg=1&lang=fra> (9 juillet 2012).

<sup>7</sup> Statistique Canada (2005-2010), *Les ressources policières au Canada – Index chronologique*, [en ligne] <http://www5.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=85-225-X&chroprg=1&lang=fra> (9 juillet 2012).

<sup>8</sup> Données du SIGRH, GRC (avril 2012).

<sup>9</sup> Statistique Canada, Centre canadien de la statistique juridique, *Police Administration Survey - Police Resources in Canada*, numéro au catalogue : 85-255-X.

<sup>10</sup> Données du SIGRH, GRC (avril 2012).

<sup>11</sup> Les huit organismes en question sont la Police provinciale de l'Ontario, la Force constabulaire de Terre-Neuve, les services de police d'Edmonton, de Vancouver, de Calgary, de Toronto et d'Ottawa, ainsi que la GRC.

<sup>12</sup> « Cadres supérieurs / cadres supérieures : Les personnes exerçant les professions de ce grand groupe s'occupent principalement d'élaborer des politiques gouvernementales et d'exécuter des fonctions de direction à tous les paliers de gouvernement, dans des établissements et dans des organisations industrielles et commerciales, et ce par l'entremise de cadres intermédiaires. Ces fonctions de direction consistent notamment à planifier, à organiser, à coordonner, à diriger et à contrôler les opérations, à assurer la dotation en personnel et à formuler et mettre en œuvre des politiques. La supervision n'est pas considérée comme une fonction de direction. » (22 mars 2010). *Classification nationale des professions – statistiques (CNP-S) 2006*. [en ligne] <http://stds.statcan.gc.ca/soc-cnp/2006/cs-rc-fra.asp?cretaria=A0> (7 novembre 2012).

<sup>13</sup> Auteur inconnu (mars 2012), Canadian Women, *Catalyst*, [en ligne] <http://www.catalyst.org/publication/229/canadian-women> (9 juillet 2012).

Au début de 2012, le commissaire a annoncé publiquement que pour faire augmenter la proportion de femmes à la GRC, il rehaussait l'objectif-repère, le faisant passer de 30 % à 35 %. C'est un geste ambitieux puisque d'après le recensement de 2006, la disponibilité sur le marché du travail (DMT) des femmes canadiennes qu'une carrière policière intéresse est de 27 %<sup>14</sup>. Ce chiffre était de 17 % en 2001<sup>15 16</sup>, mais l'augmentation de 10 % ne doit pas faire oublier que la GRC recrute dans le même bassin de candidates qualifiées que les autres corps policiers canadiens, et donc qu'elle leur fait concurrence.

Conscients comme la GRC qu'ils doivent recruter davantage de femmes et les maintenir en poste, beaucoup de corps policiers se dotent de stratégies proactives. La Police provinciale de l'Ontario, par exemple, a lancé en 2002 « Option carrière policière de l'OPP » pour offrir aux postulantes éventuelles la possibilité de travailler aux côtés d'un agent de police<sup>17</sup>.

Les divisions de la GRC entreprennent aussi des démarches dans le même sens; ainsi, la Division D (Manitoba) organise et accueille avec ses partenaires<sup>18</sup> un salon annuel de l'emploi pour les femmes, qui attire de 200 à 500 postulantes éventuelles<sup>19</sup>.

Étant donné le pourcentage de femmes qui songent à une carrière policière, il est important de faire preuve de proactivité dans les efforts de recrutement.

## 5.0 La GRC, un corps policier unique en son genre

Service de police national du Canada, la GRC attire des femmes et des hommes de toutes les provinces et de tous les territoires. Unique en son genre, elle mène des opérations et entretient des partenariats aux niveaux international, national, provincial et municipal ainsi que dans les collectivités autochtones.

Avec un mandat aussi large, la GRC propose des carrières multiples et variées. Plusieurs ressemblent certes à celles offertes dans les autres corps policiers, mais le nombre total de spécialisations (plus de 150) confère à la GRC son caractère unique.

Puisque l'exécution de son mandat et la prestation des services qu'elle doit assurer passent impérativement par un effectif représentatif des collectivités qu'elle sert, et donc par la diversité, la GRC a adopté en novembre 2002 les principes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE), qui visent l'égalité des chances et l'accès aux concours (de recrutement ou de promotion) pour tous ceux

---

<sup>14</sup> GRC, *Regular and Civilian Members Employment Equity Report Fiscal Year 2010-2011*, page 14.

<sup>15</sup> Pourcentage calculé à partir des paramètres du recensement, la disponibilité sur le marché du travail (DMT) indique quels segments de la population aspirent à une carrière policière et répondent à certains critères.

<sup>16</sup> GRC (mars 2011), *Employment Equity – Draft*, présentation au comm. adj. Dan Dubeau.

<sup>17</sup> Ruth Montgomery, (mars 2012), *Gender Audits in Policing Organizations*, page 9.

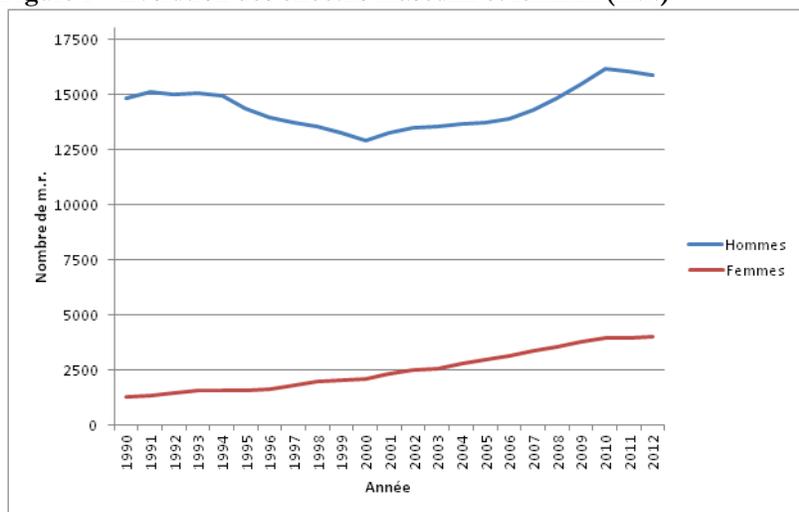
<sup>18</sup> En partenariat avec le ministère de la Défense nationale, avec Justice Manitoba et avec le service de police de Winnipeg.

<sup>19</sup> GRC, *Regular and Civilian Members Employment Equity Report Fiscal Year 2010-2011*, page 13.

et celles qui, autrement, risqueraient d'en être privés<sup>20</sup>. Les femmes font partie des groupes désignés au sens de la LEE.

La GRC embauche des femmes comme m.r. depuis 1974. Comme on va le voir ci-dessous, l'effectif féminin connaît une augmentation stable : il est passé de 8 % en 1990 à 20 % en 2012.

**Figure 1 – Évolution des effectifs masculin et féminin (m.r.)<sup>21</sup>**



Les grades à la GRC s'échelonnent en trois grandes classes : gendarmes, sous-officiers et officiers brevetés. Quiconque réussit la formation des cadets à la Division Dépôt prête serment comme membre régulier et devient gendarme. De cinq à sept ans après leur entrée en service, les gendarmes deviennent admissibles aux concours leur permettant d'être promu à un grade de s.-off.<sup>22</sup>

Le processus de promotion des s.-off. s'applique aux grades de caporal, de sergent et de sergent d'état-major. Les grades de sergent-major, de sergent-major d'état-major et de sergent-major du corps s'obtiennent par voie de nomination, sans recourir au processus de promotion des sous-officiers.

Pour passer chez les officiers brevetés, le m.r. doit réussir le PPAO. Après les grades d'inspecteur et de surintendant viennent les grades de cadres supérieurs : surintendant principal, commissaire adjoint, sous-commissaire, et commissaire. Le tableau ci-dessous donne le pourcentage de femmes détenant chaque grade.

<sup>20</sup> Steven A. Murphy (février 2003), *Choisir la voie difficile pour augmenter la représentation du groupe visé par l'équité en matière d'emploi à la GRC*, Recherche et Renseignement des RH, GRC.

<sup>21</sup> Données du SIGRH, GRC (1<sup>er</sup> avril 2012).

<sup>22</sup> GRC, *Manuel de la gestion des carrières*, article 4.1.15. Nota : Aux fins de l'avancement, le temps passé en congé sans solde pour des raisons autres qu'un congé d'études, qu'un congé de maternité ou qu'un congé parental ne sera pas considéré comme du temps passé au grade actuel ou comme du temps de service à la GRC.

**Tableau 4 – Pourcentage de femmes aux différents grades de la GRC en date du 1<sup>er</sup> avril 2012<sup>23</sup>**

Grade	Nombre total de postes	Nombre de femmes	Pourcentage de femmes
Gendarme (gend.)	11 637	2 590	22 %
Caporal (cap.)	3 651	829	23 %
Sergent (serg.)	2 137	329	15 %
Sergent d'état-major (s.é.-m.)	945	76	8 %
Inspecteur (insp.)	427	52	12 %
Surintendant (surint.)	191	21	11 %
Surintendant principal (surint. pr.)	52	6	12 %
Commissaire adjoint (comm. adj.)	23	2	9 %
Sous-commissaire (s.-comm.)	6	1*	17 %
Commissaire	1	0	0 %

\* Il n'y a plus de femme sous-commissaire depuis le 1<sup>er</sup> avril 2012.

En septembre 2012, la GRC comptait sept sous-commissaires, tous des hommes.

Aujourd'hui, dans l'ensemble, 20 % des m.r. sont des femmes. Le pourcentage de femmes diminue chez les s.-off. supérieurs comme chez les officiers brevetés, et tout particulièrement chez les cadres supérieurs : en effet, il n'y a plus aucune femme sous-commissaire.

## 6.0 Ce qui influence la carrière des membres réguliers

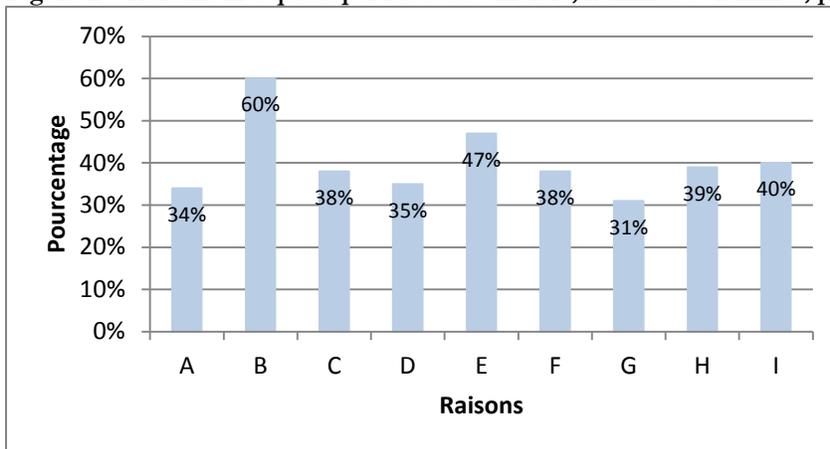
Nous allons voir à présent les facteurs externes qui influencent les hommes comme les femmes quand se présente une possibilité de promotion. Ces facteurs peuvent rétrécir les groupes de relève en limitant le nombre de membres disposés à postuler tel ou tel grade et qualifiés pour ce faire.

Lorsqu'ils expliquent pourquoi ils ont renoncé à briguer une promotion, les m.r. invoquent, sans distinction de sexe ni de grade, la mobilité, la famille et la conciliation travail-famille. La figure ci-dessous illustre les raisons invoquées le plus souvent<sup>24</sup> par les membres aux grades de sous-officier :

<sup>23</sup> Données du SIGRH (avril 2012).

<sup>24</sup> En témoigne le sondage des Services nationaux des affectations et du recrutement auprès des s.-off. en 2008, qui portait sur le comportement face aux possibilités de promotion.

Figure 2 – Raisons invoquées par les sous-officiers, hommes et femmes, pour ne pas briguer une promotion<sup>25</sup>



- A Le poste proposé se trouve à l'extérieur du secteur géographique de son poste actuel.
- B Le membre est déjà affecté au secteur géographique de son choix.
- C Le membre a des parents ou des responsabilités familiales dans le secteur géographique de son poste actuel.
- D Les enfants d'âge scolaire du membre ne veulent pas déménager.
- E Le membre est prêt à attendre une possibilité de promotion dans le secteur géographique de son poste actuel.
- F Le coût de la vie est plus raisonnable dans la région présente que dans celle du poste proposé.
- G Le membre a des responsabilités dans la collectivité.
- H Déménager pour se réinstaller dans un nouveau milieu implique trop de dérangement.
- I Une réinstallation mettrait en péril la carrière du conjoint ou de la conjointe.

Ainsi, les s.-off. parlent surtout de leur région et de leur mobilité quand ils expliquent pourquoi ils n'ont pas brigué de promotion.

### Mobilité

Les m.r. qui entrent à la GRC s'engagent à garder une certaine mobilité pendant toute leur carrière, ce qui par ailleurs ouvre la porte à une expérience de travail variée, généralement utile pour obtenir une promotion. Cela dit, les carrières et les vies personnelles évoluent avec le temps, et avec elles, la volonté de se réinstaller.

Sans être exclusivement une question d'égalité entre les sexes, la mobilité devient un facteur particulièrement déterminant pour les femmes qui ont des personnes à charge. D'après les réponses au Questionnaire pour la collecte de données administratives (2012), les sous-officières qui ont des personnes à charge sont moins susceptibles de briguer une promotion dans une autre division<sup>26</sup> ou une autre région<sup>27</sup> que celles qui n'en ont pas, et que les sous-officiers masculins.

<sup>25</sup> GRC, Services nationaux des affectations et du recrutement (mars 2008), *Survey of the opinions and perspectives of RCMP regular members regarding promotions: A brief summary*, page 2.

<sup>26</sup> Questionnaire pour la collecte de données administratives (2012) : 21% (47 sur 222) des sous-officières avec personnes à charge, contre 27% (22 sur 83) des sous-officières sans personnes à charge, ont brigué une promotion à l'extérieur de leur division. Du côté des hommes, la différence est minime : 29% (242 sur 839) des sous-officiers avec personnes à charge ont brigué une promotion à l'extérieur de leur division, contre 30% (46 sur 155) des sous-officiers sans personnes à charge.

<sup>27</sup> Questionnaire pour la collecte de données administratives (2012) : 20% (44 sur 222) des sous-officières avec personnes à charge, contre 29% (24 sur 82) des sous-officières sans personnes à charge, ont brigué une promotion à l'extérieur de leur région. Du côté des hommes, la différence est minime : 25% (212 sur 841) des sous-officiers avec personnes à charge ont brigué une promotion à l'extérieur de leur région, contre 27% (42 sur 155) des sous-officiers sans personnes à charge.

Les membres ont beaucoup parlé de mobilité pendant leurs entrevues, ce qui donne raison aux recherches sur la GRC voulant que la mobilité pèse lourd dans la balance face aux possibilités de promotion<sup>28</sup>. Quiconque décide de se réinstaller, que ce soit pour varier son expérience de travail ou pour obtenir une promotion, tient compte de ses personnes à charge et de ses responsabilités familiales. Ainsi, les femmes sont moins portées que les hommes à briguer des postes de durée limitée. Exemple frappant : à peine 3 %<sup>29</sup> des sergentes l'ont fait, contre 20 %<sup>30</sup> des sergents.

## Famille

Ici, le terme tient compte de la diversité et de la réalité des familles contemporaines.

L'étude documentaire développe largement le cas des policiers qui sont les principaux responsables d'une famille ou d'autres personnes à charge. D'après une étude sur les corps policiers canadiens, [TRADUCTION] « dans notre échantillon, à peine 1 % des femmes ont un conjoint qui reste toujours à la maison avec les enfants, tandis que 12 % des hommes ont une famille traditionnelle avec femme au foyer. D'emblée, le désavantage est manifeste<sup>31</sup> ».

La même étude ajoute [TRADUCTION] : « Leurs responsabilités relativement lourdes à domicile, conjuguées à une culture organisationnelle où le travail passe avant tout et à une emprise limitée sur leurs tâches et sur leurs heures de travail, obligent ces gens (dont beaucoup sont des femmes) à sacrifier la carrière pour la famille<sup>32</sup>. » À la GRC, il est observé que le fossé de la représentation hommes-femmes s'élargit avec l'augmentation du grade.

D'autres documents étudiés développent ce point en faisant remarquer que les responsabilités familiales limitent la capacité à faire des heures supplémentaires. Le membre qui gravit les échelons voit généralement ses responsabilités augmenter, au point d'exiger des heures supplémentaires. Linda Duxbury abonde dans le même sens [TRADUCTION] : « [...] le nombre d'heures consacrées chaque semaine aux personnes à charge est inversement proportionnel au grade<sup>33</sup>. »

Le rapport de 2006 sur les régimes d'équité en matière d'emploi recommandait à la GRC de revoir toutes les ressources proposées et les options de suppléance (congé parentaux, partage de postes, etc.) pour apaiser les conflits de priorités et donner satisfaction, le mieux possible, à ceux et celles qui recherchent un équilibre entre travail et vie personnelle<sup>34</sup>.

---

<sup>28</sup> Steven A. Murphy (février 2002), *Officer Motivation and Succession Planning: An Empirical Investigation of Senior Management Development in the RCMP*, Recherche et Renseignement des RH, GRC, page 7.

<sup>29</sup> Questionnaire pour la collecte de données administratives (2012) : 3 sergentes sur 95.

<sup>30</sup> Questionnaire pour la collecte de données administratives (2012) : 69 sergents sur 354.

<sup>31</sup> Linda Duxbury et Christopher Higgins (2012), *Caring for and about those who serve: Work-life conflict and employee well-being within Canada's Police Departments Summary: Key Differences Associated with Rank and Gender*, pages 12 – 15, figures 19, 20 et 21.

<sup>32</sup> Linda Duxbury et Christopher Higgins (2012), *Caring for and about those who serve: Work-life conflict and employee well-being within Canada's Police Department, Summary: Key Differences Associated with Rank and Gender*, page 4.

<sup>33</sup> Linda Duxbury et Christopher Higgins (2012), *Caring for and about those who serve: Work-life conflict and employee well-being within Canada's Police Departments Summary: Key Differences Associated with Rank and Gender*, page 19, page 20, figure 26.

<sup>34</sup> Lakshmi Ram and Associates (avril 2006), *GRC – Étude des systèmes d'emploi : résumé des constatations*, page 12.

Le rapport ajoutait ce qui suit<sup>35</sup> :

[TRADUCTION] [...] *bien que les politiques pour les encadrer existent, les gens qui ont besoin de ces options ne sont pas encouragés à s'en prévaloir, et ceux qui le font ne trouvent pas le même appui partout au pays. Nous recommandons de faire une plus grande place à ces options, car la conciliation travail-famille est cruciale pour les femmes (et pour les hommes) à certains stades de leur carrière.*

L'organisation n'a donné suite au rapport susmentionné ni par une réponse de la direction ni par un plan d'action, mais l'ébauche de son plan d'action sur l'équité en matière d'emploi pour la période d'avril 2012 à mars 2017 porte que « La GRC préconisera le recours à des options comme le travail à temps partiel lorsque c'est réalisable dans la pratique, pour aider les femmes et les autres groupes désignés à faire face de manière plus équilibrée à leurs responsabilités professionnelles et familiales<sup>36</sup> ». Aucune donnée ne nous dit où en sont les démarches à cet égard.

### Conciliation travail-famille

La conciliation travail-famille est la capacité (éprouvée ou recherchée) à concilier de multiples responsabilités professionnelles, familiales et communautaires. Prenant différentes formes selon la personne, elle constitue un gage de santé physique, émotionnelle, familiale et communautaire exempte de tourments, de stress et de répercussions néfastes<sup>37</sup>.

Longtemps demeuré l'apanage des femmes, le conflit carrière/vie personnelle semble devenir aujourd'hui une question générationnelle.

En effet, des études montrent l'importance que les jeunes générations accordent au temps (suffisamment de vacances, possibilité d'accumuler des congés compensatoires) et à la flexibilité<sup>38</sup> (heures de travail et planification des quarts, comme quoi les jeunes générations recherchent l'équilibre entre vie personnelle et obligations professionnelles).

La GRC peut s'attendre à ce que les enjeux traditionnellement féminins mentionnés ci-haut en viennent à concerner les deux sexes : [TRADUCTION] « Les organisations doivent se faire à l'idée que les générations diffèrent, notamment au cœur de leurs attitudes professionnelles<sup>39</sup>. » La GRC devrait offrir des options pour un sain équilibre travail-vie, et encourager tous ses membres à les exercer.

### Taux d'attrition

Le taux de maintien en poste dépasse généralement les 99 % pour les m.r. des deux sexes<sup>40</sup> dans les 20 premières années de service, après quoi des différences apparaissent.

---

<sup>35</sup> Lakshmi Ram and Associates (avril 2006), *GRC – Étude des systèmes d'emploi : résumé des constatations*, page 8.

<sup>36</sup> GRC, Direction des langues officielles (2012), *Draft Employment Equity Action Plan: April 2012-March 2017*, exposé.

<sup>37</sup> Association canadienne pour la santé mentale, Ontario (2010), *Workplace Mental Health Promotion: A How-To Guide*, dernière modification le 21 avril 2010 [en ligne] [<http://wmhp.cmhaontario.ca/workplace-mental-health-core-concepts-issues/issues-in-the-workplace-that-affect-employee-mental-health/work-life-balance>] (15 octobre 2012).

<sup>38</sup> Gustavo Grodnitzky, *Ready or Not, Here They Come! Understanding and Motivating the Millennial Generation*, exposé.

<sup>39</sup> Catalyst (2012), *Generations in the Workplace in Canada & the United States*, page 1.

<sup>40</sup> James McGinnis, *Attrition of RCMP Men and Women: 2008-2009 and 2009-2010*, Recherche et Renseignement, Services de gestion des RH, GRC, exposé.

Voyons un exemple. En 2010, le taux d'attrition pour les membres ayant entre 20 et 24 années de service était de 6,7 % chez les femmes et de 3,9 % chez les hommes, mais pour les membres ayant entre 25 et 29 années de service, les mêmes chiffres passaient respectivement à 14,8 % et 9,4 %<sup>41</sup>.

Les études sur la motivation des policiers et sur la planification de la relève à la GRC révèlent que plus de 17 % des femmes prévoient prendre leur retraite après avoir accompli entre 21 à 25 années de service, contre à peine 8 % des hommes. Apparemment, bien des femmes choisissent d'écourter leur carrière à la GRC<sup>42</sup>.

Il en résulte que les femmes planifient des carrières beaucoup plus courtes que leurs collègues masculins : 57,4 % des hommes, mais seulement 22,8 % des femmes, prévoient prendre leur retraite après au moins 31 années de service<sup>43</sup>. Le nombre moyen d'années de service au moment de la retraite est de 25,3 chez les femmes et de 32,9 chez les hommes<sup>44</sup>.

Voilà un problème plus ou moins commun à l'ensemble des corps policiers, comme l'a constaté l'Association internationale des chefs de police :

*[TRADUCTION] Parmi l'ensemble, des services de police, 28 % trouvent relativement difficile de maintenir les policières en poste, mais soulignons que 24 % disent la même chose des policiers [...] Le maintien en poste pose problème surtout du côté des femmes, mais aussi du côté des hommes<sup>45</sup>.*

À la GRC, les chiffres ci-dessus impliquent que peu de m.r. féminins deviennent admissibles aux échelons supérieurs et ont envie d'y postuler. L'organisation pourrait savoir ce qui pousse les femmes à prendre leur retraite avant les hommes.

---

<sup>41</sup> GRC (30 avril 2010), *RCMP Demographics: HR Issues and Challenges*, exposé.

<sup>42</sup> Steven A. Murphy (février 2002), *Officer Motivation and Succession Planning: An Empirical Investigation of Senior Management Development in the RCMP*, Recherche et Renseignement des RH, GRC, page 7.

<sup>43</sup> Steven A. Murphy (février 2002), *Officer Motivation and Succession Planning: An Empirical Investigation of Senior Management Development in the RCMP*, Recherche et Renseignement des RH, GRC, page 7.

<sup>44</sup> GRC (30 avril 2010), *RCMP Demographics: HR Issues and Challenges*, exposé.

<sup>45</sup> Association internationale des chefs de police (novembre 1998), *The Future of Women in Policing: Mandates for Action*, page 8.

## 7.0 Constatations

### 7.1 Recrutement

Le recrutement est une activité essentielle pour l'organisation en ce sens qu'il permet d'accroître la capacité, de contribuer à la planification de la relève et d'établir un effectif diversifié. À la GRC, cette activité est une fonction complexe pour laquelle de nombreux facteurs doivent être pris en considération afin d'atteindre les objectifs-repères nationaux en matière de recrutement. Voici deux facteurs qui peuvent limiter le nombre ou le type de recrues :

- la nécessité de respecter les contrats de services de police provinciaux;
- les objectifs-repères de la GRC en matière de recrutement fixés à l'échelle nationale. Chaque région doit atteindre les objectifs-repères divisionnaires proposés.

Ces contraintes ont des répercussions sur le nombre de candidats sélectionnés dans chaque division, sans égard au nombre de postulants intéressés et qualifiés.

**1. Les postulantes ayant obtenu une note moins élevée à la Batterie de tests d'aptitude au travail policier de la GRC (BTATPG) peuvent être sélectionnées avant des hommes non désignés dans le processus de recrutement. Cette sélection est en conformité avec la *Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEE)*.**

---

La note de passage au Test d'aptitude au travail policier de la GRC (TATPG) est de 3,2, sans égard au sexe. Tous les postulants qui réussissent le test et dont la note au Questionnaire d'évaluation de la personnalité en six dimensions (QPSD) est valide reçoivent une note globale pour la Batterie de tests d'aptitude au travail policier de la GRC (BTATPG). Selon leur note globale, le nom des postulants est inscrit sur une première liste de classement (PLC) divisionnaire<sup>46</sup>. La PLC est séparée en « groupes désignés »<sup>47</sup> conformément à la LEE. Sont donc présentés distinctement les femmes, les membres de minorités visibles, les Autochtones et les hommes non désignés (hommes de race blanche). Les postulants indiquent de quel groupe ils peuvent se réclamer. Selon les objectifs-repères de la GRC, des postulants sont ensuite sélectionnés à partir des différentes PLC divisionnaires en fonction de divers critères (p. ex. les affectations, l'attrition) propres à la division en question.

De l'exercice 2007-2008 à l'exercice 2011-2012, le pourcentage de femmes qui ont été sélectionnées à partir de la PLC a beaucoup augmenté, comme l'indique le tableau suivant :

---

<sup>46</sup> GRC (le 3 mai 2012), Processus de sélection des cadets, *Recrutement des membres réguliers* [en ligne] [\[http://www.rcmp-grc.gc.ca/recruiting-recrutement/rec/process-processus-fra.htm\]](http://www.rcmp-grc.gc.ca/recruiting-recrutement/rec/process-processus-fra.htm) (25 septembre 2012).

<sup>47</sup> Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du Canada, on entend par « groupes désignés » les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles.

**Tableau 5 – Pourcentage de femmes sélectionnées à partir de la PLC aux fins de recrutement par exercice<sup>48</sup>**

Exercice	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Pourcentage de femmes sélectionnées à partir de la PLC	19 %	20 %	21 %	32 %	29 %

Selon les objectifs nationaux en matière de recrutement, la GRC sélectionne le nombre requis de postulants dans chaque groupe selon une méthode « descendante ». Cette méthode de sélection lui permet de choisir des femmes ayant obtenu à la BTATPG une note moins élevée que celle d'hommes non désignés. Toutefois, la GRC vise à garantir que tous les postulants, quel que soit leur groupe désigné, satisfont aux critères minimaux à toutes les étapes du processus de recrutement.

Cette méthode de sélection respecte également les exigences de la LEE. Le rapport sur l'équité en matière d'emploi 2010-2011 de la GRC<sup>49</sup> indique ce qui suit :

*Des efforts soutenus sont déployés pour recruter des personnes faisant partie des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, pour lesquelles le principe du mérite lié au processus de recrutement demeure le même. Les normes de recrutement n'ont pas été compromises ou relâchées, et chaque postulant doit réussir toutes les étapes du processus.*

## **2. Le taux de réussite au test d'aptitudes physiques dans le processus de recrutement diffère selon le sexe.**

---

L'étape suivante du processus de recrutement où des différences entre les sexes sont relevées est celle du Test d'aptitudes physiques essentielles (TAPE). Le TAPE sert à vérifier si une personne est physiquement apte au travail policier. Il est essentiellement utilisé dans le processus de sélection des postulants de la GRC et fait partie des critères de réussite des cadets à la Division Dépôt.

Le taux de réussite moyen au TAPE au cours des cinq dernières années s'élève à 96 %. Il y a une différence entre les taux de réussite selon le sexe. En effet, 84 % des femmes ont réussi le TAPE, comparativement à 98 % des hommes<sup>50</sup>. La Division O a mis en œuvre des séances d'entraînement au TAPE pour femmes seulement afin d'aider celles qui échouent le test à leur première tentative.

Le recrutement est le principal facteur contribuant à établir la diversité au sein de la Gendarmerie. Il est essentiel d'intégrer au processus de recrutement des initiatives d'équité en matière d'emploi qui favorisent l'égalité des chances sans toutefois compromettre le principe du mérite, de sorte qu'on embauche la bonne personne pour chaque poste.

---

<sup>48</sup> Statistiques sur le recrutement pour les exercices 2007-2008 à 2011-2012 fournies par les Services nationaux des affectations et du recrutement, GRC, le 18 mai 2012.

<sup>49</sup> GRC, *Membres réguliers et civils – Rapport sur l'équité en matière d'emploi – Exercice 2010-2011*, page 8.

<sup>50</sup> Statistiques sur le recrutement pour les exercices 2007-2008 à 2011-2012 fournies par les Services nationaux des affectations et du recrutement, GRC, le 18 mai 2012. Remarque : Il se peut que des postulants aient passé et réussi le TAPE plus d'une fois au cours du même exercice.

Le taux de 96 % représente 25 502 postulants qui ont réussi le TAPE sur les 26 602 postulants qui l'ont passé.

Le taux de 84 % représente 3 958 postulantes qui ont réussi le TAPE sur les 4 709 postulantes qui l'ont passé.

Le taux de 98 % représente 21 544 postulants de sexe masculin qui ont réussi le TAPE sur les 21 893 qui l'ont passé.

Compte tenu de l'écart constaté à l'étape du recrutement, il pourrait être avantageux pour la GRC d'examiner de façon plus approfondie l'écart entre les taux de réussite au TAPE selon le sexe.

## 7.2 Division Dépôt

Une fois que les postulants ont réussi le Processus de sélection des cadets, ils sont inscrits à une troupe<sup>51</sup> et vont suivre le Programme de formation des cadets (PFC) à l'École de la GRC (Division Dépôt), située à Regina (Saskatchewan).

À la Division Dépôt, les cadets suivent une formation de base complète de 24 semaines fondée sur le savoir et sur les aptitudes. Les cours sont variés : formation au tir, tactiques de défense policières, sciences policières appliquées, exercice, etc. Lorsque les cadets ont réussi le PFC et obtenu leur diplôme, ils sont embauchés comme membres réguliers de la GRC au grade de gendarme.

### 3. La proportion de femmes inscrites à la Division Dépôt et diplômées a augmenté.

#### Inscription

Le nombre de cadets inscrits à la formation de base varie selon les besoins et les budgets<sup>52</sup> de l'organisation. Au cours de la période allant de l'exercice 2007-2008 à l'exercice 2011-2012, la proportion de cadettes inscrites à la Division Dépôt a augmenté, passant de 19 % à 27 %. Cette augmentation est illustrée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 – Inscription à la Division Dépôt par exercice et par sexe

		Inscription à la Division Dépôt					
		Nombre total de troupes <sup>53</sup>	Femmes	Hommes	Nombre total de cadets	Proportion de femmes	Proportion d'hommes
Exercice	2007-2008	45	275	1 142	1 417	19 %	81 %
	2008-2009	56	325	1 458	1 783	18 %	82 %
	2009-2010	32	186	835	1 021	18 %	82 %
	2010-2011	18	127	454	581	22 %	78 %
	2011-2012	18	156	419	575	27 %	73 %

Le nombre de cadets qui abandonnent la formation à la Division Dépôt ou qui sont renvoyés influe sur le nombre de cadets qui sont diplômés. Pendant la formation, les cadets ont des étapes précises à

<sup>51</sup> Une « troupe » se compose d'un maximum de 32 hommes ou femmes qui suivent ensemble tout le Programme de formation des cadets de 24 semaines.

<sup>52</sup> Statistiques sur le recrutement pour les exercices 2007-2008 à 2011-2012 fournies par les Services nationaux des affectations et du recrutement, GRC, le 18 mai 2012.

<sup>53</sup> GRC, Direction de la diversité et des langues officielles (le 12 juillet 2012), exposé présenté par Nathalie Ferreira, directrice, Diversité et langues officielles.

franchir. Les cadets qui ne franchissent pas ces étapes clés risquent d'être renvoyés<sup>54</sup> de la Division Dépôt.

### Renvoi

Bien que les motifs de renvoi invoqués soient semblables pour les deux sexes, les cadettes sont plus susceptibles d'être renvoyées que les cadets de sexe masculin. Le taux de renvoi varie entre 3 % et 10 % chez les femmes, alors que chez les hommes, il se situe entre 2 % et 6 %<sup>55</sup>.

De 2007-2008 à 2011-2012, voici les trois motifs qui ont le plus souvent été invoqués pour le renvoi de cadets du programme de formation :

**Tableau 7 – Motifs de renvoi invoqués le plus souvent selon le sexe<sup>56</sup>**

<b>Cadets de sexe masculin</b>	<b>Cadettes</b>
1) Valeurs fondamentales	1) Valeurs fondamentales
2) Sciences policières appliquées	2) Sciences policières appliquées
3) Condition physique/TAPE, tactiques de défense policières, instruction au tir, conduite automobile de police, raisons médicales, autres	3) Condition physique/TAPE, instruction au tir, conduite automobile de police, raisons médicales, dernier scénario au détachement

### Abandon

Bien que les taux d'abandon soient stables pour les deux sexes, variant entre 8 % et 11 % pendant la période allant de 2007-2008 à 2011-2012<sup>57</sup>, voici les cinq motifs qui ont le plus souvent été invoqués par les cadets pour l'abandon du programme de formation (en ordre, selon le sexe) :

**Tableau 8 – Motifs d'abandon invoqués le plus souvent selon le sexe<sup>58</sup>**

<b>Cadets de sexe masculin</b>	<b>Cadettes</b>
1) N'est pas prêt à être policier	1) N'est pas prête à être policière
2) Raisons médicales	2) Raisons médicales
3) Raisons familiales	3) N'est pas prête à suivre la formation
4) Ne peut se déplacer	4) Rendement
5) N'est pas prêt à suivre la formation	5) Ne peut se déplacer

<sup>54</sup> Les cadets peuvent être renvoyés s'ils n'atteignent pas les objectifs-repères de la formation, si leur rapport de mi-parcours est insatisfaisant, s'ils ne respectent pas les valeurs fondamentales ou s'ils ne peuvent continuer la formation pour des raisons médicales.

<sup>55</sup> Statistiques de la Division Dépôt reçues d'Innovation et Recherche en formation, Division Dépôt de la GRC, le 16 juillet 2012. Remarque : Les données relatives aux cadets ont été recueillies et communiquées en fonction de l'exercice au cours duquel la personne a été inscrite, peu importe si le renvoi ou l'abandon a eu lieu au cours de l'exercice suivant.

<sup>56</sup> Statistiques de la Division Dépôt reçues d'Innovation et Recherche en formation, Division Dépôt de la GRC, le 9 août 2012.

<sup>57</sup> Statistiques de la Division Dépôt reçues d'Innovation et Recherche en formation, Division Dépôt de la GRC, le 16 juillet 2012. Remarque : Les données relatives aux cadets ont été recueillies et communiquées en fonction de l'exercice au cours duquel la personne a été inscrite, peu importe si le renvoi ou l'abandon a eu lieu au cours de l'exercice suivant.

<sup>58</sup> Statistiques de la Division Dépôt reçues d'Innovation et Recherche en formation, Division Dépôt de la GRC, le 22 août 2012.

## Cadets diplômés

Le tableau ci-dessous indique le nombre et la proportion de cadets qui ont été diplômés. Même si le nombre total de cadets qui sont diplômés a beaucoup diminué et que la proportion de nouveaux promus a fluctué au cours des cinq dernières années, il y a eu une augmentation de 5 % depuis l'exercice 2008-2009. Selon les données de 2011-2012, les nouvelles promues de la Division Dépôt représentaient 22 % du nombre total de nouveaux promus.

Tableau 9 – Nouveaux promus de la Division Dépôt par exercice et par sexe<sup>59</sup>

		Nouveaux promus de la Division Dépôt				
		Femmes	Hommes	Nombre total de cadets	Proportion de femmes ayant été promues	Proportion d'hommes ayant été promus
Exercice	2007-2008	227	1 031	1 258	18 %	82 %
	2008-2009	236	1 113	1 349	17 %	83 %
	2009-2010	226	1 066	1 292	17 %	83 %
	2010-2011	106	424	530	20 %	80 %
	2011-2012	111	403	514	22 %	78 %

\* L'écart entre le nombre de cadets inscrits (tableau 6) et le nombre de cadets ayant été promus (tableau 9) est attribuable au fait que certains cadets sont inscrits vers la fin de l'exercice et donc promus au cours de l'exercice suivant.

Cela démontre que la proportion de femmes qui présentent une demande d'emploi et qui sont diplômées a augmenté au cours des cinq dernières années malgré la diminution globale du nombre de cadets.

### 7.3 Processus de promotion des sous-officiers

Une fois diplômés au terme de la formation de base, les membres réguliers sont embauchés. Ils sont d'abord gendarmes (gend.) pendant cinq à sept années, puis peuvent participer au processus de promotion des sous-officiers afin de devenir des caporaux (cap.). Le processus de promotion des sergents (serg.) et des sergents d'état-major (s.é.-m.) est semblable; cependant, les membres peuvent y participer après avoir accumulé deux années de service à leur grade courant.

Le processus de promotion des sous-officiers a évolué au fil des ans et comporte actuellement les étapes suivantes<sup>60</sup> :



<sup>59</sup> Statistiques sur le recrutement pour les exercices 2007-2008 à 2011-2012 fournies par les Services nationaux des affectations et du recrutement, GRC, le 18 mai 2012.

<sup>60</sup> GRC, *Manuel de la gestion des carrières*, 4.10 Promotion -- Processus de promotion des sous-officiers, modifié le 10 septembre 2012.

#### 4. Chez les sous-officiers, les comportements en matière de promotion diffèrent selon le sexe.

Le questionnaire a révélé que des proportions semblables de sous-officières (38 %) et de sous-officiers (36 %) cherchent activement à obtenir une promotion<sup>61</sup>. Toutefois, il y a des différences entre les comportements des deux sexes au chapitre de la promotion.

Le questionnaire a révélé que les femmes sont moins susceptibles que les hommes de poser leur candidature à de multiples postes. Le tableau ci-dessous fait ressortir cette différence.

Tableau 10 – Nombre de postes de sous-officiers auxquels les membres ont posé leur candidature selon le sexe

Nombre de postes auxquels les membres ont posé leur candidature	Sous-officières	Sous-officiers
0	32 %	26 %
1	30 %	23 %
de 2 à 4	29 %	33 %
<b>5 et plus</b>	<b>9 %</b>	<b>18 %</b>

En outre, une analyse a été menée relativement aux postes de sous-officiers annoncés de l'exercice 2006-2007 à l'exercice 2011-2012. L'organisation compte proportionnellement moins de femmes que d'hommes, mais une même personne peut poser sa candidature à de multiples postes. Ainsi, l'analyse des postes a permis de constater que pour 47 % des postes, au moins une femme a posé sa candidature, alors que le pourcentage de postes pour lesquels au moins un homme a posé sa candidature est de 96 %<sup>62</sup>.

À titre d'exemple, si 10 postes étaient annoncés, on pourrait s'attendre à voir ce qui suit.

Figure 3 – Exemple : postes à pourvoir vs demandes reçues selon le sexe

		Postes à pourvoir									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Candidatures reçues :</b>	Femmes	✓	✓	✓	✓	✓	0	0	0	0	0
	Hommes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0

Bien que la proportion de membres qui cherchent activement à obtenir une promotion soit semblable pour les deux sexes, la différence entre les comportements liés aux demandes d'emploi démontre clairement une différence de comportement entre les sexes. Cela est également étayé par les données de la GRC qui montrent que les hommes ont tendance à être promus à un rythme plus rapide que les femmes à ce niveau. Le tableau ci-dessous illustre ce taux de promotion<sup>63</sup>.

<sup>61</sup> Questionnaire pour la collecte de données administratives 2012 : 312 femmes sur un total de 817 et 1 015 hommes sur un total de 2 805 cherchent activement à obtenir une promotion.

<sup>62</sup> D'après les données extraites du SIGRH en juin 2012 pour les exercices 2006-2007 à 2011-2012, il y a eu un total de 5 503 postes de sous-officiers à pourvoir. Des m.r. féminins ont posé leur candidature à 2 585 (47 %) de ces postes, et des m.r. masculins ont posé leur candidature à 5 299 (96 %) de ces postes.

<sup>63</sup> Le tableau se veut une « photographie statique » des grades atteints à un moment précis.

Tableau 11 – Taux de promotion selon les années de service<sup>64</sup>

Années de service	Grade atteint selon le sexe
de 7 à 9	Le taux de promotion au grade de caporal chez les hommes est presque le double de celui des femmes
de 10 à 14	Le taux de promotion au grade de sergent chez les hommes est le triple de celui des femmes
de 15 à 19	Le taux de promotion au grade de sergent d'état-major chez les hommes est le triple de celui des femmes
de 20 à 24	Le taux de promotion au grade de sergent d'état-major chez les hommes est le double de celui des femmes

Dans l'ensemble, les femmes semblent être plus sélectives en ce qui concerne les postes auxquels elles posent leur candidature. Cela peut être attribuable aux facteurs clés suivants, qui sont observés de façon plus marquée chez les femmes et dont il a été question précédemment : conciliation travail-famille, mobilité et raisons familiales. En outre, les entrevues avec les sous-officières ont révélé ces deux autres raisons pour expliquer qu'elles postulent moins d'occasions de promotion : elles peinent à rédiger les compétences au « je » lorsqu'il s'agit d'un travail qui se fait généralement en équipe, et à présenter une demande d'emploi sans volet « entrevue ».

**5. Le processus de promotion des sous-officiers offre l'égalité des chances pour les femmes; cependant, des membres des deux sexes ont indiqué qu'il est possible qu'il y ait des partis pris à certaines étapes de la sélection.**

Lors des entrevues, des membres des deux sexes ont révélé que selon eux, il est possible que le processus de promotion des sous-officiers entraîne une sélection partielle. Sur les 85 sous-officiers interviewés, 47 %<sup>65</sup> ont indiqué que même s'il y a égalité des chances pour les deux sexes, le processus ne favorise pas l'égalité des chances pour tous les membres, car il y aurait des partis pris au niveau des officiers hiérarchiques et, dans certains cas, au niveau du comité de validation. Voici les exemples de partis pris les plus courants que les personnes interviewées ont donnés :

- **Composition du comité de validation** : La sélection des membres du comité de validation ne se fait pas de la même façon partout au pays. Dans certaines régions, l'officier hiérarchique consulte Personnel et Affectations (PA) afin de trouver des personnes pour siéger au comité de validation, alors que dans d'autres régions, PA forme les comités de validation sans faire appel à l'officier hiérarchique. Indépendamment de la différence dans l'application, les membres du comité sont désignés ou nommés par un gestionnaire opérationnel. Ce niveau d'intervention laisse croire qu'il y a un certain degré d'influence sur le processus.

<sup>64</sup> James McGinnis (février 2012), *Rank Achievement of Men and Women RMs by Years of Service*, Recherche et évaluation, Programmes et services en milieu de travail, GRC, exposé.

<sup>65</sup> Entrevues menées par les SNEP pour l'examen comparatif entre les sexes : le taux de 47 % représente 40 sous-officiers sur un total de 85.

- **Manque d'uniformité dans la validation des compétences :** Les membres ont dit que les cotes reçues pour les compétences peuvent varier selon le comité de validation et selon la division. Par exemple, un membre a transmis les mêmes compétences et les mêmes exemples à deux régions différentes en même temps. Les compétences ont été validées dans une région, mais pas dans l'autre.
- **Partis pris de l'officier hiérarchique :** L'officier hiérarchique reçoit les dossiers de demande (y compris la demande, le résumé des compétences et la lettre d'accompagnement) de tous les candidats retenus et peut utiliser les outils de sélection tels que l'évaluation technique ou l'entrevue pour sélectionner le meilleur candidat. Lors des entrevues, des membres ont indiqué qu'étant donné que l'officier hiérarchique peut connaître certains des candidats qui ont posé leur candidature et que c'est lui qui prend la décision concernant la sélection du meilleur candidat, il est possible qu'il ait des partis pris.

Il est important de noter que la GRC est consciente du risque de partialité dans le processus de sélection. Dans le guide de sélection relatif au processus de promotion des sous-officiers, on reconnaît qu'un parcours ou des expériences semblables peuvent entraîner une sélection partielle : « Des recherches ont démontré que les évaluateurs ont souvent tendance à juger plus favorablement les candidats qui leur ressemblent en raison du lien qui se crée. Cette tendance s'explique aussi par le fait qu'un évaluateur peut supposer inconsciemment et à tort qu'un candidat qui lui ressemble fera également bien son travail. Les gens peuvent se ressembler de diverses façons, notamment au chapitre des expériences, des attitudes, des adhésions et des origines ethniques, raciales, culturelles ou sociales<sup>66</sup>. »

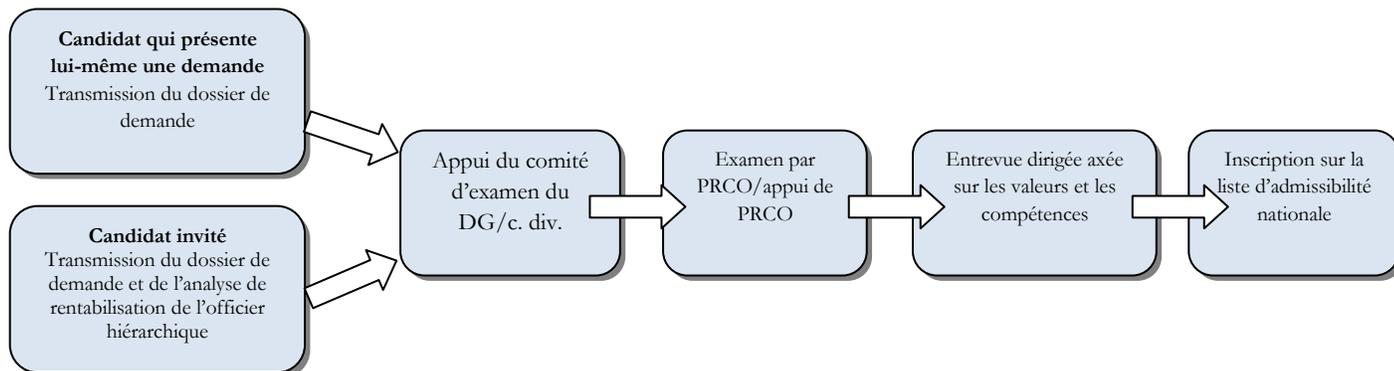
#### 7.4 Programme de perfectionnement des aspirants officiers (PPAO)

Le PPAO vise à évaluer et de pré-qualifier les membres réguliers qui désirent obtenir le grade d'inspecteur. Le programme est un élément important du processus de sélection et de perfectionnement des futurs dirigeants de la GRC. Afin de favoriser une bonne planification de la relève, le PPAO a pour but de cerner les aptitudes, les connaissances et les compétences des employés<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> GRC, Recherche et Renseignement des Ressources humaines (2009), *Processus de promotion des sous-officiers – Guide de sélection à l'intention du conseiller en perfectionnement et en renouvellement des ressources humaines, du comité de validation et des officiers hiérarchiques*, révisé en novembre 2009.

<sup>67</sup> GRC, Programme de perfectionnement des aspirants officiers (PPAO), Perfectionnement et Renouvellement des cadres et des officiers, *Ressources humaines*, [en ligne] [<http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/hr-rh/codr-prco/ocdp-ppao/index-fra.htm>] (12 juillet 2012).

Voici les étapes du PPAO :



Une fois qu'un membre a réussi le programme, son nom est inscrit sur la liste d'admissibilité nationale et il peut poser sa candidature pour devenir officier breveté ou être nommé officier breveté sans passer par un concours (selon les circonstances et les besoins).

**6. Le nombre de femmes présentant une demande de participation au Programme de perfectionnement des aspirants officiers est demeuré stable alors que le nombre d'hommes présentant une telle demande a diminué.**

---

Depuis l'exercice 2007-2008, il y a eu quatre cycles du PPAO. Au cours de cette période, le nombre de m.r. féminins admissibles au PPAO a presque doublé, passant de 234 à 403<sup>68</sup>. En outre, la proportion de femmes admissibles est toujours demeurée plus élevée que la proportion des hommes pendant les quatre cycles du PPAO. Ces données suggèrent que les groupes de relève de m.r. féminins grossissent à cette étape. Toutefois, il convient de noter que la proportion globale de membres admissibles (hommes et femmes) qui présentent une demande de participation au programme a diminué au cours des cinq dernières années.

En outre, alors que le nombre de femmes présentant une demande de participation au PPAO est demeuré relativement stable, le nombre d'hommes présentant une demande a diminué de 35 % (119 pendant le cycle de 2011-2012 comparativement à 186 en 2007-2008). Comme l'illustre le tableau ci-dessous, cela a fait augmenter la proportion de femmes présentant une demande, qui est passée de 11 % (pour le cycle de 2007-2008) à 15 % (pour le cycle de 2011-2012).

---

<sup>68</sup> Données extraites du SIGRH, GRC (avril 2012).

**Tableau 12 – Chiffres relatifs à l’admissibilité et à la présentation de demandes de participation au PPAO par cycle et par sexe<sup>69</sup>**

Cycle du PPAO	Candidats admissibles (sauf le grade de cap.)		Pourcentage de membres admissibles qui présentent une demande		Nombre de personnes présentant une demande			Proportion de personnes présentant une demande	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes
2007-2008	234	2 538	9,8 %	7,3 %	23	186	209	11 %	89 %
2008-2009	290	2 670	7,2 %	7,2 %	21	193	214	10 %	90 %
2009-2010	355	2 785	6,7 %	5,0 %	24	142	166	14 %	86 %
2011-2012	403	2 817	5,2 %	4,2 %	21	119	140	15 %	85 %

\* Comme il n’y a pas eu de cycle du PPAO pour l’exercice 2010-2011, cet exercice ne figure pas dans le tableau.

Il est important de souligner qu’au cours de cette période de cinq ans, le taux de réussite des personnes ayant présenté une demande de participation au PPAO était semblable pour les deux sexes (40,3 % pour les hommes et 41,6 % pour les femmes)<sup>70</sup>. Si le nombre de femmes et leur taux de réussite au PPAO demeurent stables et que la tendance à la baisse observée chez les hommes persiste, l’écart entre les sexes aux grades supérieurs se réduira au fil du temps.

### **7. Des facteurs externes ainsi que le manque de confiance et de transparence dans le Programme de perfectionnement des aspirants officiers peuvent décourager les membres réguliers de participer au programme.**

De tous les sous-officiers interviewés, 20 % ont l’intention de présenter une demande de participation au PPAO dans l’avenir, et il n’y a pas de différence importante entre les sexes<sup>71</sup>. Cependant, les deux principales raisons invoquées par les 80 % restants qui sont indécis ou qui n’ont pas l’intention de présenter une demande de participation au PPAO comprennent les facteurs externes suivants : la volonté de concilier travail-famille, la famille, la mobilité ainsi que le manque de confiance et de transparence dans le processus. Le tableau suivant fait ressortir les trois principales raisons.

<sup>69</sup> Rapports annuels sur le PPAO fournis par PRCO en mai 2012. Remarque : les membres civils ayant présenté une demande de participation au PPAO ne sont pas inclus dans le tableau.

<sup>70</sup> Le taux de 40,3 % représente 258 hommes retenus sur un total de 640 hommes ayant présenté une demande, et le taux de 41,6 % représente 37 femmes retenues sur un total de 89 femmes ayant présenté une demande.

<sup>71</sup> Entrevues menées par les SNEP pour l’examen comparatif entre les sexes : 49 sous-officières interviewées ont répondu à cette question, et 31 sous-officiers de sexe masculin ont répondu à cette question.

**Tableau 13 – Les trois principales raisons pour lesquelles les personnes interviewées ne présenteront peut-être pas une demande<sup>72</sup>**

		Femmes <sup>73</sup>		Hommes <sup>74</sup>		
<b>Raisons</b>	<b>1</b>	Famille/mobilité/conciliation travail-famille	38 %	<b>1</b>	Manque de confiance et de transparence dans le processus	32 %
	<b>2</b>	Manque de confiance et de transparence dans le processus	26 %	<b>2</b>	Famille/mobilité/conciliation travail-famille	24 %
	<b>3</b>	Sur le point de prendre leur retraite	13 %	<b>3</b>	Sur le point de prendre leur retraite	12 %

Le fait que des membres choisissent de ne pas participer au PPAO parce qu'ils accordent une plus grande importance à la famille et à la stabilité (ils ne veulent pas déménager) peut priver la GRC de bons dirigeants éventuels. Cette situation a été reconnue dans un rapport interne portant sur le PPAO, dans lequel il est indiqué que le PPAO est privé de bons membres qui ne participent pas au programme parce qu'ils ne sont pas disposés à déménager<sup>75</sup>.

La mobilité dépend en grande partie de la situation personnelle d'un membre. Il a été déterminé qu'il s'agit de la principale raison pour laquelle les femmes ne présentent pas de demande de participation au PPAO, malgré le fait que le nombre de membres admissibles de sexe féminin augmente.

Le manque de confiance et de transparence dans le processus de promotion a été établi comme étant une des trois principales raisons pour lesquelles les membres ne participent pas au PPAO, ce qui vaut pour les deux sexes. Des membres estiment notamment que le processus de promotion des officiers brevetés est subjectif et croient que, dans la plupart des cas, il faut faire partie d'une « clique » pour réussir. Cette constatation est appuyée par des commentaires formulés par des personnes interviewées, dont voici un échantillon : « ça dépend de qui on connaît », « les mauvaises personnes réussissent le processus » et « il faut faire partie d'une clique ».

On entend par « clique » un groupe de personnes privilégiées qui bénéficient de possibilités et d'avantages qui ne sont pas également offerts aux autres. Comme il est indiqué dans un rapport de la GRC, la conception d'une « clique » s'est élargie et celle-ci compterait dorénavant des femmes et des hommes d'âges différents, dont le nombre d'années de service diffère et qui font partie de différentes catégories d'employés<sup>76</sup>.

Les défis soulevés plus haut peuvent décourager les personnes admissibles au PPAO de participer au programme. Cette constatation s'applique aux deux sexes, mais a une incidence plus marquée sur la représentation des femmes.

<sup>72</sup> Entrevues menées par les SNEP pour l'examen comparatif entre les sexes : 80 % des personnes interviewées qui n'ont pas l'intention de présenter une demande de participation au PPAO.

<sup>73</sup> Raisons invoquées par les 39 sous-officières qui ont répondu « non » ou « peut-être ».

<sup>74</sup> Raisons invoquées par les 25 sous-officiers de sexe masculin qui ont répondu « non » ou « peut-être ».

<sup>75</sup> R.D. Burns (le 31 mars 2010), *Mobility*, page 5.

<sup>76</sup> GRC, Division E (le 30 mars 2012), *Summary Report on Gender Harassment and Respectful Workplace Consultations*, page 9.

## **8. Les membres réguliers veulent être promus selon leur mérite, pas selon leur sexe**

Dans un communiqué annonçant le lancement du cycle de 2009-2010 du PPAO – un cycle d'essai visant à rehausser la représentation des groupes désignés –, le PRCO encourageait fortement les membres des groupes désignés à participer davantage au programme, la GRC étant déterminée à créer un effectif compétent et diversifié, représentatif de la société canadienne et des collectivités servies<sup>77</sup>.

Même s'il n'y a jamais eu qu'un cycle du genre, un tel message est propre à inspirer le scepticisme aux membres. Les répondants ont dit craindre que des membres soient promus à titre de représentation symbolique plutôt que parce qu'ils le méritent. L'étude documentaire va dans ce sens :

[TRADUCTION] *Les initiatives d'équité en matière d'emploi doivent être ouvertes à tous : une participation réservée aux membres des groupes désignés risque de susciter des réactions défavorables, ce que confirme un rapport de recherche selon lequel tous les membres de la GRC accordent une grande importance au mérite (Murphy, 2002). Ce rapport révèle également qu'il ne plaît pas aux femmes d'être l'objet de traitements de faveur<sup>78</sup>.*

## **9. Le Programme de perfectionnement des aspirants officiers n'est pas appliqué uniformément selon les sexes, particulièrement en ce qui concerne l'appui accordé aux aspirants.**

### Appui

Une fois qu'un candidat au PPAO a établi sa demande de participation, il doit demander l'appui de son officier hiérarchique, de son commandant divisionnaire et de PRCO.

D'après les réponses au questionnaire, 93 %<sup>79</sup> des sous-officiers ayant participé à un cycle du PPAO mais n'ayant pas été retenus ont reçu l'appui de leur officier hiérarchique, et 81 %<sup>80</sup>, l'appui de leur commandant divisionnaire. En outre, 14 % de ces sous-officières ayant demandé l'appui de leur officier hiérarchique ne l'ont pas reçu, contre 6 % des sous-officiers. Quant aux sous-officières ayant demandé l'appui de leur commandant divisionnaire, 28 % ne l'ont pas reçu, contre 18 % des sous-officiers. Ces chiffres semblent indiquer que les sous-officières sont moins susceptibles de recevoir l'appui de leurs supérieurs lorsqu'elles présentent une demande de participation au PPAO. À causes des restrictions propres aux recherches sur l'opinion, le questionnaire n'a pu permettre de recueillir les raisons expliquant cette constatation. La GRC voudra peut-être approfondir la question.

---

<sup>77</sup> GRC. « Lancement du Programme de perfectionnement des aspirants officiers (PPAO) de 2010 le 2 novembre 2009 », Info-en-ligne, 2 octobre 2009 [en ligne] [[http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/e-news/2009/10\\_oct/20091002/20091002-5\\_f.htm](http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/e-news/2009/10_oct/20091002/20091002-5_f.htm)] (12 juillet 2012).

<sup>78</sup> Murphy, S. *Choisir la voie difficile pour augmenter la représentation du groupe visé par l'équité en matière d'emploi à la GRC*. Recherche et Renseignement des RH, GRC, février 2003, page 8.

<sup>79</sup> Questionnaire pour la collecte de données administratives 2012 : 384 candidats sur 415 ont reçu l'appui de leur officier hiérarchique pour au moins un des cycles du PPAO auxquels ils ont participé. Ventilés selon le sexe, les pourcentages sont les suivants : 14 % des femmes (9 sur 64), contre 6 % des hommes (22 sur 351).

<sup>80</sup> Questionnaire pour la collecte de données administratives 2012 : 335 candidats sur 415 ont reçu l'appui de leur commandant divisionnaire pour au moins un des cycles du PPAO auxquels ils ont participé. Ventilés selon le sexe, les pourcentages sont les suivants : 28 % des femmes (18 sur 64), contre 18 % des hommes (62 sur 351).

## Comité d'entrevue

Une fois qu'un candidat s'est assuré l'appui de ses supérieurs, il est invité à se présenter devant un comité d'entrevue. Cette étape du processus contribue peut-être, elle aussi, aux inégalités constatées dans l'application du programme. Selon la politique du PPAO, les comités d'entrevue doivent être formés de trois officiers brevetés ou d'employés de niveau équivalent. Pour éviter la partialité et assurer l'objectivité du processus de sélection, la politique du PPAO recommande que le président du comité d'entrevue vienne d'une autre région ou d'un autre secteur d'activité que ceux des candidats. Toutefois, il arrive que la logistique et la disponibilité, deux facteurs qui influent fortement sur la composition des comités, compliquent la mise en œuvre de cette recommandation.

Les membres de comités d'entrevue doivent aussi être sélectionnés en fonction de la catégorie d'employés et de la diversité (qui correspond à l'ethnicité ou à la spécialisation selon la politique)<sup>81</sup>. Bien qu'au sens de la politique, le terme « diversité » ne s'applique pas aux sexes, les répondants d'une région en particulier ont indiqué que, dans leur région, un comité d'entrevue doit être formé de représentants des deux sexes. Voilà un exemple des inégalités constatées dans l'application de la politique du PPAO.

Les réponses au questionnaire montrent que 35 % des membres qui ont passé une entrevue ont été interviewés au moins une fois par un comité d'entrevue comptant une femme parmi ses membres<sup>82</sup>. Un grand nombre de femmes interviewées par des comités d'entrevue où les femmes étaient représentées ont indiqué que la présence d'une femme n'était pas nécessairement quelque chose de positif, qu'elle pouvait même être défavorable dans certains cas. Dans l'ensemble, les femmes qui étaient membres d'un comité d'entrevue étaient considérées comme étant plus exigeantes à l'égard des femmes que les autres membres. Les officières brevetées et les officiers brevetés interviewés étaient d'avis qu'il n'était ni nécessaire ni utile de constituer des comités d'entrevue représentatifs des deux sexes.

## Amélioration du PPAO

Des efforts sont déployés pour renforcer le PPAO. Par exemple, PRCO a élargi le volet « vérification administrative » afin d'y inclure un examen des antécédents des postulants au chapitre des plaintes du public, du harcèlement et de la discipline. Ainsi, la GRC s'assure que ses futurs dirigeants incarneront ses valeurs fondamentales.

Bien que PRCO ait amélioré certains éléments du PPAO, une plus grande communication lui permettra de faire en sorte que tous les membres soient au courant des améliorations et d'autres changements apportés. Ces changements prendront du temps à être perçus, puisqu'il faudra du temps pour faire évoluer les opinions de partialité dans la sélection et de nécessité d'appartenir à une « clique ».

---

<sup>81</sup> GRC (2012, 25 janvier). *Manuel des cadres et des officiers*, manuels de la GRC, article 5.3 [en ligne] <http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/rcmpmanuals/frc/eom/1/eom1-2/eom1-2.htm> (12 juillet 2012).

<sup>82</sup> Questionnaire pour la collecte de données administratives 2012 :

- 28 % (117 sur 415) des sous-officiers qui ont participé avaient été interviewés au moins une fois par un comité de sélection où les femmes étaient représentées – 31 % (20 sur 64) de femmes, contre 28 % (97 sur 351) d'hommes.

- 41 % (172 sur 419) des officiers brevetés avaient été interviewés au moins une fois par un comité de sélection où les femmes étaient représentées – 35 % (23 sur 65) de femmes, contre 42 % (149 sur 354) d'hommes.

## 7.5 Processus de promotion des officiers brevetés

Pour les officiers brevetés, PRCO s'occupe de la gestion des talents et de la planification de la relève pour le compte du commissaire.

### 10. La représentation des femmes aux grades d'officier breveté a augmenté au cours de la dernière décennie.

Depuis que la GRC a adopté les principes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, en 2002, la représentation des femmes aux grades d'officier breveté est passé de 4 à 12 % (comme le montre le tableau ci-dessous). C'est aux grades d'inspecteur et de surintendant que le taux de représentation a le plus augmenté. Par exemple, il y avait une seule surintendante en 2002; il y en avait 21 en 2012.

Entre 2002 et 2012, le nombre de femmes a légèrement augmenté aux grades de surintendant principal et de commissaire adjoint, alors que le nombre d'hommes a légèrement diminué. Le tableau ci-dessous montre qu'il pourrait y avoir des occasions à l'avenir de renforcer la diversité aux grades les plus élevés; avec 52 inspectrices et 21 surintendantes, la GRC a un plus gros groupe de relève à l'heure actuelle qu'en 2002.

Tableau 14 – Représentation des femmes aux grades d'officier breveté au 1<sup>er</sup> avril<sup>83</sup>

Officiers brevetés à la GRC	1 <sup>er</sup> avril 2002			1 <sup>er</sup> avril 2012		
	Femmes	Hommes	Représentation des femmes	Femmes	Hommes	Représentation des femmes
Inspecteur	14	287	5 %	52	375	12 %
Surintendant	1	121	1 %	21	170	11 %
Surintendant principal	4	48	8 %	6	46	12 %
Commissaire adjoint	0	23	0 %	2	21	9 %
Sous-commissaire	1	5	17 %	1*	5	17 %
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>484</b>	<b>4 %</b>	<b>81</b>	<b>617</b>	<b>12 %</b>

\* Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2012, les femmes ne sont plus représentées au grade de sous-commissaire. Depuis septembre 2012, la GRC compte sept sous-commissaires de sexe masculin.

Bien que le nombre d'officières brevetées ait augmenté à la GRC, l'étude documentaire montre que, dans l'ensemble, la faible représentation des femmes dans des postes de niveau supérieur découle en partie du fait qu'elles sont encore en train de gravir les échelons de la hiérarchie, puisqu'elles ne sont pas au service de l'organisation depuis assez longtemps. De plus, les femmes décident de prendre leur retraite à un plus jeune âge que les hommes au lieu de monter dans la hiérarchie<sup>84</sup>. Cette décision influe sur le nombre de femmes dans les groupes de relève pour les grades supérieurs.

<sup>83</sup> Donnée extraite du SIGRH (1<sup>er</sup> avril 2012), Tableau ventilé des m.r. par grade, par sexe et par année de 1990 à 2012

<sup>84</sup> Farrell, Michelle (LL.B) et Amy Ramsey. *Diversity, Women, and Policing: How are we doing?*, 2011, pages 23-24.

Autre source : Tomlinson, Asha. « Concrete Ceiling harder to break than glass for women of colour », *Canadian HR Reporter*, 14 (22) 7, 13, 17 décembre 2001.

## **11. Aux grades d'officier breveté, il est plus probable que les femmes soient nommées à des postes, que les postes soient annoncés ou non.**

---

Dans le passé, la majorité des postes aux grades d'officier breveté n'étaient pas annoncés. Quelques postes étaient annoncés aux grades supérieurs, ce qui soulevait des préoccupations quant à l'ouverture, à la transparence et à l'équité du processus. Au cours des cinq dernières années (de 2007-2008 à 2011-2012), le nombre de postes annoncés est passée de 7 à 31 % au grade d'inspecteur et de 14 à 38 % au grade de surintendant<sup>85</sup>.

D'après le questionnaire, il est plus probable que les femmes soient nommées à des postes non annoncés. En effet, les données recueillies révèlent que 61 % des inspectrices ont été promues à ce grade sans concours, contre 46 % des inspecteurs de sexe masculin. Les données font également ressortir que 56 % des femmes promues au grade de surintendant sont nommées à des postes non annoncés, contre 51 % des hommes<sup>86</sup>.

En outre, il est plus probable que les officières brevetées soient nommées à un poste annoncé auquel elles ont postulé<sup>87</sup> comparé à leurs collègues masculins. Il est donc vrai qu'aux grades d'officier breveté, les femmes réussissent lorsqu'elles postulent des postes annoncés.

Le fait d'annoncer les postes assure la transparence des processus en plus de donner une chance égale à tous les membres qui souhaitent postuler.

## **12. Près du quart des officiers brevetés ont peu de confiance dans les concours.**

---

À la GRC, PRCO s'occupe de toutes les questions de ressources humaines liées aux officiers et aux cadres, ce qui comprend les politiques, les affectations, la gestion du rendement, la gestion des talents, la planification de la relève, la classification et les dossiers<sup>88</sup>.

La politique de planification de la relève régit le processus de promotion de PRCO. Cette politique prévoit deux processus de planification de la relève : un processus pour les officiers et un autre pour le groupe des cadres supérieurs<sup>89</sup>. Comparativement à d'autres politiques et processus internes de recrutement et de promotion jusqu'aux grades d'officier breveté (y compris le PPAO), les politiques de promotion aux grades d'officier breveté ont une vaste portée et elles sont peu normatives. La politique de planification de la relève ne définit pas explicitement les éléments ou étapes du

---

<sup>85</sup> Données administratives fournies par PRCO le 5 juin 2012 :

- 7 % (17 postes sur 252) contre 31 % (61 postes sur 198)
- 14 % (11 postes sur 77) contre 38 % (28 postes sur 74)

<sup>86</sup> Questionnaire pour la collecte de données administratives 2012 :

- 61 %, ce qui représente 23 femmes sur 38, contre 46 %, ce qui représente 102 hommes sur 224
- 56 %, ce qui représente 10 femmes sur 18, contre 51 %, ce qui représente 47 hommes sur 93

<sup>87</sup> D'après les données administratives de PRCO, 15 % des demandes présentées par les femmes ont abouti à une nomination à un poste annoncé, comparativement à 10 % des demandes présentées par des hommes.

<sup>88</sup> GRC. Perfectionnement et Renouvellement des cadres et des officiers. *Ressources humaines*, 29 septembre 2009 [en ligne] [<http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/hr-rh/eodr-prco/index-fre.htm>] (13 juillet 2012).

<sup>89</sup> GRC, *Manuel des cadres et des officiers, Planification de la relève*. Section E pour le processus de planification de la relève des officiers; section F pour la planification de la relève des cadres. Mis à jour le 23 novembre 2010.

processus de promotion. Du point de vue du candidat, cela peut soulever des préoccupations quant à l'équité et à la transparence du processus.

Par exemple, le sondage accompagnant l'évaluation de Myers Briggs (2012) a révélé que 24 %<sup>90</sup> des officiers brevetés (17 % de femmes et 26 % d'hommes) avaient peu confiance dans les concours, que ceux-ci les décourageaient d'essayer d'obtenir une promotion<sup>91</sup>. En outre, plus de la moitié des officières brevetées (53 %) et 43 %<sup>92</sup> des officiers brevetés ont dit que, si les concours étaient plus transparents et équitables, ils seraient davantage intéressés à poser leur candidature en vue d'une promotion<sup>93</sup>.

PRCO a fait savoir que des changements ont récemment été apportés pour renforcer le processus de promotion et pour en accroître la transparence. Par exemple, aux grades d'officier breveté, plus de postes sont maintenant annoncés.

Alors que ces changements visaient à accroître la transparence, une communication accrue avec les membres pourrait aider à les sensibiliser davantage au processus et aux ressources à leur disposition. Les résultats pourraient contribuer à changer l'opinion qu'ont les membres du processus de promotion aux grades d'officier breveté.

## 7.6 Examen des politiques de la GRC

Une analyse des versions française et anglaise des politiques de la GRC sur le recrutement, la promotion des sous-officiers et le PPAO a été réalisée pour déterminer si leur langage et leur contenu était également applicable aux femmes et aux hommes.

### **13. Le langage et le contenu des politiques (en français et en anglais) sur les processus de recrutement et de promotion sont principalement non discriminatoires. Il y a deux cas où le langage présente une subjectivité favorable à l'un des deux sexes.**

---

Dans l'ensemble, le langage et le contenu des versions française et anglaise des politiques de recrutement, de promotion des sous-officiers et du PPAO s'appliquent également aux femmes et aux hommes.

---

<sup>90</sup> Sondage accompagnant l'évaluation de Myers Briggs (2012) : 24 % correspond à 57 officiers brevetés sur 234. Ce pourcentage peut être ventilé comme suit : 17 % des femmes, soit 6 officières brevetées sur 36, et 26 % des hommes, soit 51 officiers brevetés sur 198.

<sup>91</sup> En particulier, les répondants devaient répondre à la question suivante : « À votre avis, quels sont les obstacles ou les défis qui vous empêchent d'assumer de nouvelles responsabilités ou d'obtenir une promotion? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.) »

<sup>92</sup> Sondage accompagnant l'évaluation de Myers Briggs (2012) : 53 % correspond à 19 officières brevetées sur 36 et 43 % correspond à 86 officiers brevetés sur 198.

<sup>93</sup> En particulier, les répondants devaient répondre à la question suivante : « Parmi les initiatives et activités suivantes, lesquelles vous inciteraient à vouloir obtenir une promotion si elles étaient entreprises par votre organisation? (Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.) »

En anglais, le langage de la politique de promotion des sous-officiers fait usage de techniques non discriminatoires (p. ex. « he/she » et « his/her »), mais tout de même élémentaires<sup>94</sup>.

En français, les politiques sont surtout rédigées au genre neutre, qui est le masculin. L'utilisation exclusive du genre neutre masculin pour des termes comme « postulant », « cadet » et « expert » dans la version française occulte l'équivalent féminin. Alors que l'utilisation du genre neutre est correcte sur le plan grammatical, elle peut donner l'impression que le sexe féminin est une considération secondaire<sup>95</sup>.

Deux cas particuliers qui peuvent être interprétés comme étant positivement discriminatoires envers les membres des groupes désignés ont été relevés dans des politiques de la GRC : un dans la politique de recrutement de la GRC, et l'autre dans la politique de promotion des sous-officiers. Les deux cas ont été observés autant dans la version française que dans la version anglaise des politiques.

Le premier cas a été relevé dans la politique de recrutement où, pour assurer la représentation des groupes désignés par la LEE, les femmes pourraient être sélectionnées plutôt que des hommes même si elles avaient obtenu de moins bons résultats aux tests<sup>96</sup>.

Le second cas a été repéré dans la politique de promotion des sous-officiers et peut aussi être perçu comme favorisant les groupes désignés. Dans les versions française et anglaise de la politique, il est indiqué que, dans certaines circonstances, des exceptions peuvent être faites pour cibler un plus grand nombre de membres des groupes désignés<sup>97</sup>.

Les deux cas en question sont justifiés pour permettre à la GRC de se conformer à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à la *Politique sur l'équité en emploi* du gouvernement du Canada<sup>98</sup>.

## 7.7 Gouvernance

Selon le *Plan fédéral pour l'égalité entre les sexes* de 1995, les ministères et les organismes fédéraux sont tenus d'établir un cadre pour faciliter la mise en œuvre d'une analyse comparative entre les sexes. Une telle analyse comprend un cadre et vise à évaluer dans quelle mesure les politiques et les programmes influent différemment sur les femmes et sur les hommes. Un cadre solide pour l'analyse comparative entre les sexes doit prévoir une politique, des rôles et des responsabilités, des outils, de la formation, des auto-évaluations, la désignation d'un champion et la production de rapports.

Le but global d'une analyse comparative entre les sexes est d'arriver à l'égalité des sexes au sein d'une organisation et de faire en sorte que les programmes et les politiques produisent l'effet voulu.

---

<sup>94</sup> Bales, Rick. Gender Neutral Language. *Bench & Bar*, mai 2002, pages 40-41.

<sup>95</sup> Vérification interne de la GRC sur l'examen comparatif entre les sexes, critère 4 de la fiche de constatations, 26 juillet 2012.

<sup>96</sup> Vérification interne de la GRC sur l'examen comparatif entre les sexes, critère 1 de la fiche de constatations, 26 juillet 2012.

<sup>97</sup> Vérification interne de la GRC sur l'examen comparatif entre les sexes, critère 2 de la fiche de constatations, 26 juillet 2012.

<sup>98</sup> Vérification interne de la GRC sur l'examen comparatif entre les sexes, critères 1 à 4 de la fiche de constatations, 26 juillet 2012.

**14. Les initiatives en faveur de l'égalité des sexes font l'objet d'une coordination minimale à la GRC. La collecte et le suivi d'informations sur l'égalité des sexes sont essentiels pour orienter la prise des décisions influant sur les activités de recrutement et de promotion.**

---

À l'heure actuelle, la GRC n'a pas de cadre pour l'analyse comparative entre les sexes. Au cours de la dernière année, la GRC a mené des recherches et elle a discuté avec des organismes externes, comme Condition féminine Canada, pour arriver à mieux comprendre les exigences liées à l'établissement d'un tel cadre.

En outre, les initiatives en faveur de l'égalité des sexes sont dispersées à l'échelle de la GRC. Par exemple, certaines régions et divisions ont mis en œuvre de telles initiatives pour accroître la représentation des femmes chez les m.r., pour éliminer les partis pris et pour favoriser la constitution d'un milieu de travail non discriminatoire<sup>99</sup>. Le travail en faveur de l'égalité des sexes fait l'objet de peu de coordination et bénéficie d'un soutien et d'une orientation limités. De plus, sans outils de mesure du rendement, on ignore dans quelle mesure les initiatives sont efficaces.

La coordination et la compréhension de la question ne sont pas le propre de la GRC. Le Bureau du vérificateur général a mené une vérification des cadres pour l'analyse entre les sexes et il a constaté qu'il n'y avait pas de politique pangouvernementale exigeant des ministères qu'ils établissent un tel cadre. Pour les sept ministères visés par la vérification, l'existence et l'exhaustivité des cadres pour l'analyse entre les sexes variaient. Un seul ministère avait un cadre complet et adéquat, alors que d'autres n'en avaient pas du tout<sup>100</sup>.

La GRC peut réaliser une analyse comparative entre les sexes, établir un cadre et renforcer le processus de prise de décision au moyen d'informations utiles recueillies à l'échelle de la Gendarmerie. Ainsi, elle pourrait repérer et combler rapidement les écarts. En outre, elle pourrait ainsi rendre compte de ses progrès par rapport à la mesure du rendement.

---

<sup>99</sup> Note interne de la GRC à l'intention du dirigeant principal des Ressources humaines, 19 avril 2012.

<sup>100</sup> Bureau du vérificateur général du Canada. *L'analyse comparative entre les sexes*, Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, chapitre 1, printemps 2009, pages 10-11. Remarque : Les ministères visés par la vérification étaient les suivants : Finances Canada, Santé Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Affaires indiennes et du Nord canadien (devenu Affaires autochtones et Développement du Nord Canada), Justice Canada, Transports Canada et Anciens Combattants Canada. AINC était le seul ministère à avoir mis en œuvre les éléments d'un cadre pour l'analyse comparative entre les sexes.

## 8.0 Conclusion

Dans l'ensemble, les femmes représentent actuellement 20 % de l'effectif des m.r. Le nombre d'agentes de police a augmenté à la GRC au cours de la dernière décennie, et il est comparable à celui d'autres services de police canadiens, bien qu'il reste inférieur au taux de disponibilité sur le marché du travail (27%).

Au cours des cinq dernières années, la GRC a amélioré son taux de représentation féminine, plus particulièrement aux grades d'officier breveté. Cependant, notre examen a permis de relever des facteurs qui empêchent les membres des deux sexes de présenter leur candidature à des promotions. Ces facteurs ne sont pas tous sexospécifiques, mais la majorité d'entre eux ont une incidence plus marquée sur les femmes. Les plus importants facteurs relevés sont les suivants :

- facteurs externes, comme la mobilité et la conciliation travail-famille;
- le taux naturel de départ des femmes ayant plus de 20 années de service;
- l'impression que les processus de promotion manquent d'équité et de transparence, tous grades confondus;
- les écarts entre les sexes pour ce qui du taux de réussite au TAPE;
- l'appui accordé aux membres de sexe féminin dans le cadre du PPAO.

En adressant ces facteurs, la GRC devrait établir un cadre qui lui permettrait d'identifier, de relever, de recueillir, de suivre et de contrôler l'information essentielle à la prise de décisions. Cette information permettra à l'organisation d'évaluer dans quelle mesure ses initiatives en faveur de l'égalité des sexes produisent les résultats voulus et permettent la prise de mesures correctives en temps et lieu.

## Annexe A – Politiques

**Promotion des sous-officiers – Politique**

**Processus des aspirants officiers – Politique**

**Perfectionnement et Renouvellement des cadres et des officiers – Planification de la relève –  
Politique**

## Annexe B – Bibliographie

Auteur inconnu. « Statistical Overview of Women in the Workplace in Canada and the United States », *Catalyst*, 2012.

Auteur inconnu. « Generations in the Workplace in the United States and Canada », *Catalyst*, mai 2012.

Auteur inconnu. « May the force be with him », *Medicine Hat News*, version en ligne, 1<sup>er</sup> mai 2012.

Auteur inconnu. « Bob Paulson, RCMP Commissioner, Says Red Tape Keeps Bad Apples In Uniform », *The Huffington Post*, version en ligne, 28 mai 2012.

Auteur inconnu. « Canadian Women. Quick Takes », *Catalyst*, <http://www.catalyst.org/publication/229/canadian-women>.

BALES, R. « Gender Neutral Language », *Bench & Bar Kentucky*, vol. 66, n° 3, mai 2002.

BASTICK, M. *Guide d'auto-évaluation sur le genre pour la police, les forces armées et le secteur de la justice*. Genève, DCAF (2011).

BJURMAN, A. *An Exploratory Analysis of Factors Affecting the Career Choices of Criminal Justice Students*, 8 avril 2011.

BOLAN, K. « B.C.'s new top Mountie says RCMP will move quickly on harassment claims », *The Vancouver Sun*, version en ligne, 9 décembre 2011.

BREWSTER, M. « Harcèlement sexuel à la GRC : le comité parlementaire veut élargir les audiences », *La Presse canadienne*, version en ligne, 23 avril 2012.

BURNS, R.D., surint. pr. *Mobility*, mars 2010.

BURNS, R.D., surint. pr. *Officer Candidate Development Program (OCDP) Review - Phase 1*, mars 2010.

Canada. Parlement. Chambre des communes. Comité permanent de la justice et des questions juridiques Ottawa, 1996, extraits du procès-verbal de la réunion du 19 juin 1996.

Canada. Parlement. Chambre des communes. Comité permanent de la sécurité publique et nationale. Procès-verbal, 41<sup>e</sup> lég., 1<sup>re</sup> sess., séance 20, extraits du procès-verbal de la réunion du 31 janvier 2012.

Canada. Parlement. Chambre des communes. Comité permanent de la condition féminine, Ottawa, 2012, extraits du procès-verbal de la réunion du 23 avril 2012.

CHINNECK, A. *The Internal and External Factors Preventing the Promotion of Female Police into the Office Cadre*, 2012.

CORLEY, C.R., insp. *Les inspecteurs et les surintendants de la Gendarmerie royale du Canada : ni chair ni poisson*, Cours de perfectionnement des cadres, GRC, octobre 1996.

CULBERT, L. « Be tough aspiring female RCMP officers told », *The Vancouver Sun*, version en ligne, 17 juillet 2012.

DAVIES, D. « RCMP Reform requires action – now », *The Leader-Post (Regina)*, 29 décembre 2011.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE. *Évaluation : intégration des femmes dans les FC*, novembre 1998.

GRC. DIVISION DÉPÔT. « Depot Statistics, Training, Innovation and Research », courriels de Greg Kratzig datés du 16 juillet 2012, du 9 août 2012 et du 22 août 2012.

DRODGE, E.N. et S.A. Murphy. *It's the way to treat the one: A case Study of Leadership in the RCMP*, Sous-direction de la recherche et du renseignement des RH, GRC, octobre 2001.

DUXBURY, L. et C. Higgins. *Caring for and about those who serve: Work-life and employee wellbeing within Canada's Police Departments Summary: Key Differences Associated with Rank and Gender*, 2012.

DUXBURY, L. et C. Higgins. *Summary of Key Findings – Caring for and about those who serve: Work-life and employee wellbeing within Canada's Police Departments*, mars 2012.

FARRELL, M. (LL.B.) et A. Ramsey. *Diversity, Women, and Policing: How are we doing?*, 2011.

FREEZE, C. « Mounties to Recruit for Women and Minorities », *Globe and Mail (Metro)*, 24 septembre 2010.

GARRISON, R., député d'Esquimalt-Juan de Fuca, C.-B. Chambre des communes. Hansard 121 de la 41<sup>e</sup> législature, 1<sup>re</sup> session.

GRODNITSKY, G. *Ready or Not, Here They Come! Understanding and Motivating the Millennial Generation*, présentation à l'intention de TEC Canada.

HENCHEY, J.P. « Ready or Not Here They Come: The Millennial Generation Enters the Workforce », *The Police Chief Magazine*, août 2012.

RHDCC. *Vie familiale – Âge de la mère à la naissance de l'enfant*, <http://www4.rhdcc.gc.ca/.3nd.3c.1t.4r@-fra.jsp?iid=75>.

ASSOCIATION INTERNATIONALE DES CHEFS DE POLICE. *The Future of Women in Policing: Mandates for Action*, novembre 1998.

RAM, Lakshmi *et al.* *GRC – Étude des systèmes d'emploi : résumé des constatations*, avril 2006.

LEBLANC, D. « Top Mountie promises speedy reforms », *The Globe and Mail (METRO)*, décembre 2011.

LEBLANC, D. « RCMP boss asserts his independence », *The Globe and Mail*, version en ligne, 21 janvier 2012.

MACCHARLES, T. « Behave or be punished, chief warns », *Toronto Star (Ontario)*, 9 décembre 2011.

MASSON, E. « Women the answer – RCMP Commissioner Paulson », *CKNW inews880.com*, émission matinale, 25 juin 2012.

- MCGINNIS, J. *Rank Achievement of Men and Women RMs by Years of Service*, GRC, Programmes et services d'évaluation et de recherche en milieu de travail, présentation datée du 1<sup>er</sup> février 2012.
- MCGINNIS, J. *Attrition of RCMP Men and Women: 2008/2009 and 2009-2010*, GRC, Recherche et Renseignement des RH, Services de gestion des RH, présentation.
- MCMANUS, P. et P. Day. « Women in Red: Affirmative action irks the RCMP rank-and-file », *Western Report*, United Western Communications Ltd., Edmonton, 1988.
- MONTGOMERY, R. *Gender Audits in Police Organizations*, mars 2012.
- MOSTREY, R. *RCMP Management, an Equal Opportunity Challenge for Men and Women: A new millennium – a new perspective*, Université d'Ottawa, août 1999.
- MURPHY, S. *Officer Motivation and Succession Planning: An Empirical Investigation of Senior Management Development in the RCMP*, GRC, Recherche et Renseignement des RH, février 2002.
- MURPHY, S. (2003, février). *Choisir la voie difficile pour augmenter la représentation du groupe visé par l'équité en matière d'emploi à la GRC*, GRC, Recherche et Renseignement des RH.
- BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. *L'analyse comparative entre les sexes*, Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, chapitre 1, printemps 2009.
- PLECASH, C. « House Status of Women Committee calls on top Mountie to Testify on harassment and discrimination within RCMP », *The Hill Times*, version en ligne, 5 mars 2012.
- PLECASH, C. « House committee blocks RCMP harassment hearings », *The Hill Times*, version en ligne, 30 avril 2012.
- CONSEIL SECTORIEL DE LA POLICE. *Youth Attitudes Research: Key Findings 2005-2011*, présentation PowerPoint, 8 novembre 2011.
- PROCUNIER, M. « De gendarme à commissaire – La GRC célèbre 35 ans de présence de policières dans ses rangs », *Pony express*, n° 4, 2009.
- QUAN, D. « RCMP boost of female representation won't be token effort: Commissioner », *Postmedia news*, version en ligne, 29 mars 2012.
- QUAN, D. « RCMP needs many more women in uniform: Commissioner Paulson », *Postmedia News*, version en ligne, 23 avril 2012.
- QUAN, D. « Canadian police officers overworked, understaffed, stressed-out: survey », *The Ottawa Citizen*, version en ligne, 24 avril 2012.
- GRC. « Lancement du Programme de perfectionnement des aspirants officiers (PPAO) de 2010 le 2 novembre 2009 », *Info-nouvelles*, 2 octobre 2009, [http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/e-news/2009/10\\_oct/20091002/20091002-5\\_f.htm](http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/e-news/2009/10_oct/20091002/20091002-5_f.htm). Consulté le 12 juillet 2012. Archivé.

GRC. *Progrès – Transformation de la Gendarmerie royale du Canada*, Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée par la Gendarmerie royale du Canada, PS64-76/2010/ 978-1-100-52082-7, 2010.

GRC. *Évolution des effectifs de la GRC : questions et enjeux relatifs aux ressources humaines*, présentation PowerPoint, le 30 avril 2010.

GRC. *Employment Equity – Draft*, présentation à l'intention du comm. adj. Dan Dubeau, mars 2011.

GRC. *Recruitment Statistics of Employment Equity Groups*, présentation PowerPoint, janvier 2012.

GRC. *Manuel des cadres et des officiers*, manuels de la GRC, article 5.3, <http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/rcmpmanuals/fre/eom/1/eom1-2/eom1-2.htm>. Consulté le 12 juillet 2012. Mis à jour le 25 janvier 2012.

GRC. *Gender Integration in the RCMP*, présentation PowerPoint de M<sup>me</sup> Eva Matthys, 30 mars 2012.

GRC. *Gender Based Assessment*, note d'information, Groupe des politiques stratégiques, Direction de la planification et des politiques stratégiques, 19 avril 2012.

GRC. *Women in the RCMP*, présentation donné par le DPRH à l'EGS, mai 2012.

GRC, *Manuel d'administration*, modifié le 10 mai 2012.

GRC. *Attrition Rates Men and Women Regular Members: FY 07-08 through FY 10-11*, Évaluations et recherche, présentation, 22 décembre 2011.

GRC, *Manuel de la gestion des carrières*, modifié le 10 février 2012.

GRC. *Examen comparatif entre les sexes*, Communiqués du Commissaire, <http://infoweb.rcmp-grc.gc.ca/comm/broad-comm/2012/06-19-gba-ecs-fra.htm>. Mis à jour le 16 juin 2012.

GRC. DIRECTION DE LA DIVERSITÉ ET DES LANGUES OFFICIELLES. Présentation de Nathalie Ferreira, directrice, Diversité et langues officielles, 12 juillet 2012.

GRC. DIVISION E. *Summary Report on Gender Harassment and Respectful Workplace Consultations*, 30 mars 2012.

GRC. ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI ET SERVICES NATIONAUX DE COMMUNICATION. *Employment Equity Recruiting Benchmarks*, infocapsules, 6 octobre 2010.

GRC. PERFECTIONNEMENT ET RENOUVELLEMENT DES CADRES ET DES OFFICIERS. *InfoWeb, Info-nouvelles*. Mis à jour le 29 septembre 2009. Archivé.

GRC. RESSOURCES HUMAINES. APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT. *Management Development Program – Leading Across Generations*, présentation.

GRC. RECHERCHE ET RENSEIGNEMENT DES RH. *Processus de promotion des sous-officiers – Guide de sélection à l'intention du conseiller en perfectionnement et en renouvellement des ressources humaines, du comité de validation et des officiers hiérarchiques*, novembre 2009.

- GRC. Vérification interne sur l'examen comparatif entre les sexes, 26 juillet 2012.
- GRC. Note d'information interne au dirigeant principal des Ressources humaines, 19 avril 2012.
- GRC. SERVICES NATIONAUX DES AFFECTATIONS ET DU RECRUTEMENT. *Survey of the opinions and perspectives of RCMP regular members regarding promotions: A brief summary*, mars 2008.
- GRC. Site Web du Recrutement, <http://www.rcmp-grc.gc.ca/>.
- GRC. *Membres réguliers et civils – Rapport sur l'équité en matière d'emploi – 2009-2010*.
- GRC. *Membres réguliers et civils – Rapport sur l'équité en matière d'emploi – Exercice 2010-2011*.
- GRC. DIRECTION DES LANGUES OFFICIELLES. *Draft – Employment Equity Action Plan: April 2012-March 2017*, présentation.
- RUSSELL, J. *Gender Based Analysis (GBA)*, note d'information à l'intention du commissaire, 19 avril 2012.
- STATISTIQUE CANADA. *Les ressources policières au Canada – Index chronologique, 2005-2010*, <http://www5.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=85-225-X&chprog=1&lang=fra>.
- STATISTIQUE CANADA. *Classification nationale des professions - statistiques (CNP-S)*, 22 mars 2010, <http://stds.statcan.gc.ca/soc-cnp/2006/cs-rc-fra.asp?cretaria=A0>. Consulté le 9 juillet 2012.
- STATISTIQUE CANADA. CENTRE CANADIEN DE LA STATISTIQUE JURIDIQUE. *Enquête sur l'administration policière*, 2011, n° de catalogage 85-255-X.
- STATISTIQUE CANADA. Équité en matière d'emploi 2010-2015, données du Recensement de 2006.
- CONDITION FÉMININE CANADA. *Gender-based Analysis and the Evaluation Function: Presentation to Heads of Evaluation*, présentation, janvier 2011.
- SÉNAT DU CANADA. Réponse aux questions posées de vive voix au Sénat par l'honorable Grant Mitchell sur la GRC, 13 mars 2012.
- TOMLINSON A. (2001, December 17). « Concrete Ceiling harder to break than glass for women of colour », *Canadian HR Reporter*, 14 (22) 7, 13, 17 décembre 2001.
- ZHAO, J. S., N. He et N.P. Lovrich. « Pursuing gender diversity in police organizations in the 1990s: A longitudinal analysis of factors associated with the hiring of female officers », *Police Quarterly*, 9(4), 2006.