

Évaluation du PROGRAMME DE LA RÉSERVE DE LA GRC

Rapport final



Gendarmerie royale
du Canada

Royal Canadian
Mounted Police



Canada

Also available in English under the title: Evaluation of the RCMP RESERVE PROGRAM

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

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Vérification interne, évaluation, risque et recherche

Gendarmerie royale du Canada

73, promenade Leikin

Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0R2

www.grc.ca

© (2025) SA MAJESTÉ LE ROI DU CHEF DU CANADA représenté par la Gendarmerie royale du Canada.

Numéro de catalogue : PS64-265/2026F-PDF

ISBN : 978-0-660-97828-4

Table des matières

	N° de diapositive
Sigles et acronymes	3
Sommaire	4
Démarche	5-8
Contexte	9-10
Principales constatations	11-23
Conclusions	24
Recommandations	25
Annexes	26-32

Sigles et acronymes

ACS Plus	Analyse comparative entre les sexes Plus
DG	Direction générale
EPS	Évaluation périodique de santé
ETP	Équivalent temps plein
FAC	Forces armées canadiennes
FBI	Federal Bureau of Investigation
GRC	Gendarmerie royale du Canada
m.r.	membre régulier
PF	Police fédérale
PFA	Police fédérale australienne
PNR	Programme national de recrutement
SPCA	Services de police contractuels et autochtones
SPS	Services de police spécialisés
TCPP	Test de condition physique pour les policiers



Sommaire

Contexte

Le Programme de la réserve de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) a été créé en 1919, mais dissous en 1966 en raison du faible nombre de participants. Il a été relancé en 2004 dans la Division E, puis étendu à toutes les divisions en 2006. Une évaluation (2008) et un examen (2018) du Programme ont fait état de défis récurrents, ce qui a mené à l'élaboration d'une stratégie de renouvellement de la réserve en 2021. Ce renouvellement a visé à transférer la responsabilité du Programme aux Ressources humaines, à uniformiser sa mise en œuvre, à accroître sa capacité de régler les problèmes et à mieux le promouvoir, et à coordonner les déplacements des réservistes afin de mieux répondre aux besoins en matière de services de police.

Le Programme de la réserve permet aux divisions d'avoir accès à des policiers et policières d'expérience et à la GRC de déployer rapidement des ressources dans les situations d'urgence. Le Conseil du Trésor a fixé à 800 le nombre maximal de réservistes pour l'organisation. Au 1^{er} décembre 2024, la GRC comptait 479 réservistes. Les réservistes assument les mêmes fonctions que les membres réguliers (m.r.) de la GRC et doivent donc satisfaire aux mêmes exigences en matière de formation et de santé.

Objectif et portée de l'évaluation

L'évaluation effectuée par les Services nationaux d'évaluation des programmes de la GRC a visé à examiner l'efficacité et l'efficience du Programme de la réserve de la GRC, conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor. La GRC s'est engagée auprès du Conseil du Trésor à évaluer le Programme de la réserve d'ici l'exercice 2025-2026.

L'évaluation visait à répondre aux quatre questions suivantes :

1. Le Programme de la réserve est-il exécuté efficacement?
2. Dans quelle mesure le Programme de la réserve appuie-t-il les réservistes et les prépare-t-il aux fonctions opérationnelles?
3. Dans quelle mesure le Programme de la réserve appuie-t-il efficacement les opérations policières de la GRC et les services qu'elle offre aux communautés?
4. Le Programme de la réserve fonctionne-t-il d'une manière qui optimise l'utilisation des ressources?



Principaux points à retenir

Dans l'ensemble, l'évaluation a montré que le Programme de la réserve continue de répondre aux besoins opérationnels, mais que bon nombre des problèmes et défis cernés précédemment persistent.

La demande de réservistes a augmenté en raison du nombre de postes vacants dans l'organisation et du degré de satisfaction à l'égard du Programme. Cependant, l'absence d'un mandat clair et de ressources consacrées à la gestion du Programme empêche celui-ci de fonctionner efficacement et pourrait entraîner des lacunes lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins actuels de l'organisation.

Le transfert du Programme de la réserve aux Ressources humaines, dans le Programme national de recrutement (PNR), a engendré des défis en matière de supervision et de gouvernance nationales. En raison du nombre élevé de postes de m.r. vacants dans l'organisation, le PNR a pour priorité le recrutement de m.r. Bien que le Programme de la réserve soutienne les ressources humaines, il n'est pas axé sur le recrutement à l'heure actuelle.

Avec une seule catégorie de réservistes, ceux-ci doivent tous satisfaire aux mêmes exigences, peu importe les fonctions qu'ils exercent. À l'heure actuelle, il existe des taux élevés de non-conformité aux exigences en matière de formation et de santé, ce qui entraîne des risques pour les réservistes, le personnel policier, le public et l'organisation.

Il existe des lacunes en ce qui concerne les processus liés à la paye, les avantages sociaux et la couverture d'assurance des réservistes. Des préoccupations liées à la couverture d'assurance pourraient notamment empêcher des réservistes de se porter volontaires pour travailler aux services de police généraux et en dehors de leur division d'attache.

Diverses recommandations ont été formulées afin de remédier aux problèmes soulevés dans l'évaluation et de garantir la viabilité du Programme de la réserve. Celles-ci visent principalement à revoir le mandat du Programme et le processus d'appel pour les affectations, à en renforcer la gouvernance et la surveillance, et à répondre aux préoccupations liées à la paye, aux avantages sociaux et aux exigences en matière de formation et de santé des réservistes afin de remplir les besoins de l'organisation.

Démarche

Objectif et portée de l'évaluation



L'évaluation a visé à examiner le rendement (efficacité et efficience) du Programme de la réserve de la GRC, conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor.



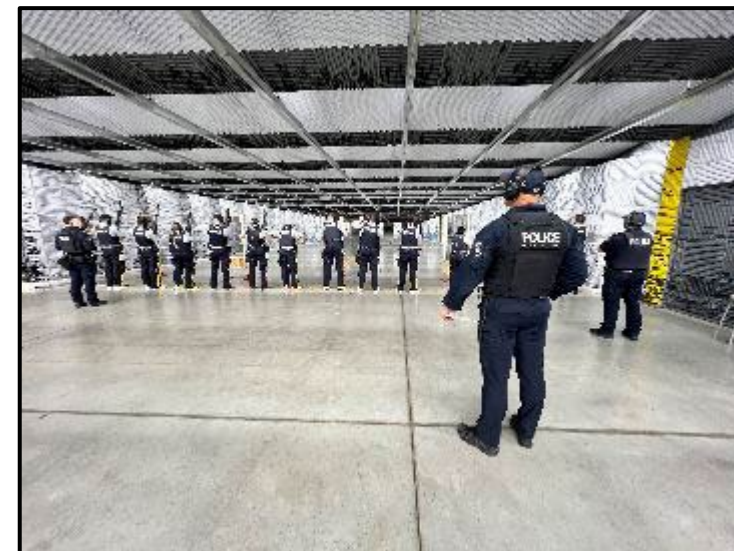
L'évaluation était de portée nationale et axée sur le mandat, la gestion et la prestation du Programme. L'équipe d'évaluation a consulté les divisions de la GRC et des intervenants internes dans l'ensemble du Canada au moyen d'entrevues, de sondages, d'études de cas et de visites sur place.



La GRC s'est engagée auprès du Conseil du Trésor à évaluer le Programme de la réserve à l'exercice 2025-2026.

L'évaluation visait à répondre aux quatre questions suivantes :

1. Le Programme de la réserve est-il exécuté efficacement?
2. Dans quelle mesure le Programme de la réserve appuie-t-il les réservistes et les prépare-t-il aux fonctions opérationnelles?
3. Dans quelle mesure le Programme de la réserve appuie-t-il efficacement les opérations policières de la GRC et les services qu'elle offre aux communautés?
4. Le Programme de la réserve fonctionne-t-il d'une manière qui optimise l'utilisation des ressources?



Méthodes

Entrevues : 24	Examen de documents (plus de 120)	Analyse de données financières et sur le rendement	Examen de programmes externes de la réserve : 4
Des entrevues ont été menées en personne et par vidéo : ▪ Cadres supérieurs = 9 ▪ Coordonnateurs de la réserve = 11 ▪ Programme national de recrutement = 1 ▪ Paye des réservistes = 1 ▪ Entrevues visant à déterminer la portée de l'évaluation = 2 *Au total, 24 entrevues avec 34 personnes ont été comprises dans l'analyse d'évaluation.	Examen de documents internes, par exemple : ▪ Politiques et directives ▪ Rapports annuels ▪ Plan stratégique, mission et vision ▪ Évaluations et examens antérieurs ▪ Dossiers d'analyse	Les données sur la conformité aux exigences liées à l'évaluation de santé périodique (ESP) et à la formation et sur les postes vacants ont été tirées des rapports mensuels fournis par le Programme national de recrutement (PNR) (données en date du 1^{er} mars 2025). Les données sur le nombre de m.r. et le nombre de réservistes ont été fournies par les Renseignements organisationnels des Ressources humaines (données en date du 1^{er} décembre 2024). Des données financières ont été recueillies lorsqu'elles étaient disponibles.	On a analysé les programmes de la réserve d'autres organisations pour en savoir plus sur leurs modèles de prestation de services et leurs pratiques exemplaires. Des informations de source ouverte ont été recueillies et des questionnaires ont été remplis par : • le Programme de la réserve de la police militaire des Forces armées canadiennes (FAC); • le service de la réserve du Federal Bureau of Investigation (FBI); • la réserve de la Police fédérale australienne (PFA); • le programme des gendarmes spéciaux de la police métropolitaine de Londres.
Visites sur place et observations : 3/20	Sondage auprès des superviseurs de réservistes : 115	Études de cas : 7	
Des visites ont eu lieu dans trois divisions : ▪ Division E (Colombie-Britannique) ▪ Division F (Saskatchewan) ▪ Divisions T (Dépôt – Regina, Sask.) Dans le cadre de ces visites, on a observé le travail de 20 réservistes.	Un sondage en ligne auprès des superviseurs de la réserve a été réalisé du 28 janvier au 11 février (11 jours ouvrables). ▪ Une invitation à participer au sondage a été envoyée à 309 répondants éventuels et 115 ont répondu au sondage, pour un taux de réponse de 37 %.	Les études de cas comprenaient un examen des dossiers et des données (formulaire 6531, Système d'information sur la gestion des ressources humaines, heures supplémentaires) ainsi que des entrevues avec des réservistes et leurs superviseurs.	

Limites

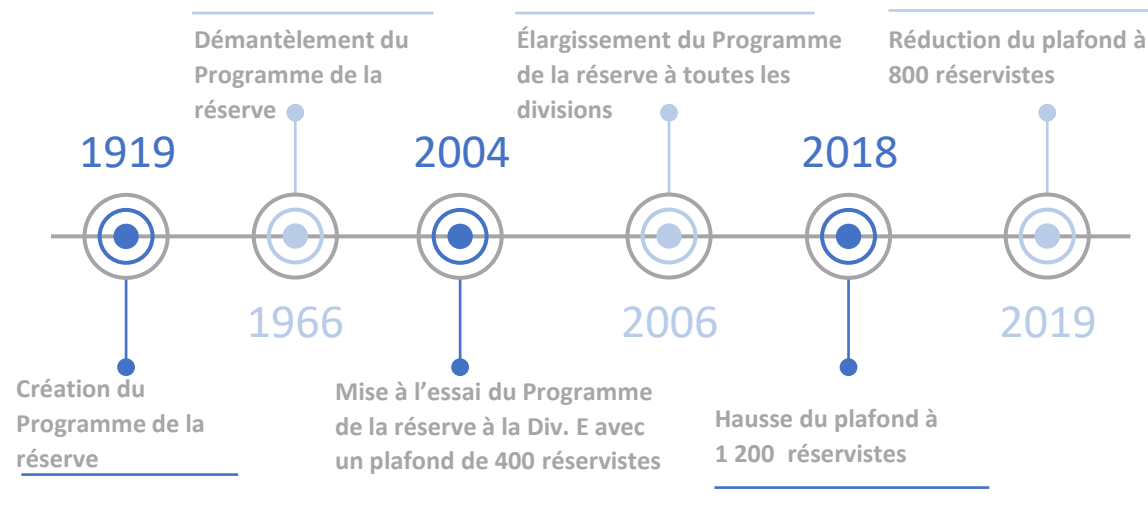
Limite	Mesure d'atténuation
Taux de réponse aux sondages	
- La participation était volontaire et a peut-être été influencée par l'horaire de travail et les congés des participants. - Les participants pourraient aussi avoir éprouvé de la lassitude à l'égard des sondages, car plusieurs autres sondages de la GRC étaient prévus dans la même période.	- Des courriels de rappel ont été envoyés aux participants pour les informer de la durée limitée des sondages. - Les sondages sont restés ouverts jusqu'au dernier moment afin de donner suffisamment de temps aux participants.
Données limitées	
Il y a eu des manques d'uniformité dans la collecte et la qualité des données sur le rendement.	De multiples sources de données ont été utilisées pour valider les constatations, y compris les points de vue exprimés par les intervenants pendant les entrevues et dans un sondage.
Représentativité de l'échantillon	
Des représentants de toutes les divisions n'ont pas été inclus dans toutes les méthodes. Une division était aussi surreprésentée dans les réponses au sondage.	- Des efforts ont été faits pour échelonner la collecte des données afin de réduire le fardeau sur les employés. Grâce à ces efforts, toutes les divisions ont participé à l'évaluation. - Une triangulation avec d'autres sources de données a été effectuée pour valider les constatations.

Contexte

Aperçu du Programme

Le Programme de la réserve de la GRC sert à alléger les pressions opérationnelles liées aux événements majeurs, aux urgences et au manque ponctuel de personnel (postes vacants et employés en congé). Il s'inscrit dans la démarche de modernisation de la GRC et la Stratégie des ressources humaines, et vise à offrir un modèle de prestation de service agile et amélioré permettant à la GRC de mieux répondre à la demande de services de police, de manière efficace et rentable.

Le Programme de la réserve de la GRC remonte à 1919, mais a été dissous en 1966 en raison du faible nombre de participants. En 2004, le Programme a été mis à l'essai dans la Division E, puis étendu à toutes les divisions en 2006. Un examen organisationnel réalisé en 2018 a révélé que le plafond actuel de 400 réservistes était insuffisant pour répondre à la demande, compte tenu de l'augmentation du nombre de postes vacants de m.r. dans l'ensemble de l'organisation. Le Conseil du Trésor a donc porté ce nombre à 1 200 en 2018. Cependant, ce plafond a été ramené à 800 en 2019 en raison du faible nombre de participants. La gestion et la mise en œuvre du Programme de la réserve devaient être financées à partir des fonds existants. Au 1^{er} décembre 2024, la GRC comptait 479 réservistes.



Le Programme embauche des membres retraités ou ayant démissionné de la GRC ainsi que d'anciens membres d'autres corps policiers canadiens pour pourvoir des postes temporairement vacants. Selon le *Règlement de la GRC* de 2014, le commissaire « peut nommer les réservistes pour une période d'au plus trois ans et révoquer leur nomination en tout temps ». Les réservistes peuvent être renommés pour des périodes supplémentaires de trois ans.

Le centre de décision du Programme de la réserve se trouve à la Direction générale (DG), aux Ressources humaines de la GRC (PNR), mais le Programme est mis en œuvre par les divisions selon différents modèles. La plupart des divisions comptent un coordonnateur divisionnaire chargé de gérer le Programme. Cependant, dans certaines divisions, les réservistes sont réunis dans un bassin et affectés dans divers détachements et groupes, tandis que dans d'autres divisions, les réservistes sont affectés à un détachement d'attache pour la durée de leur période de nomination. Les réservistes peuvent choisir de travailler en dehors de leur division d'attache si nécessaire. Les réservistes sont tenus d'exercer des fonctions opérationnelles (p. ex. services de police généraux, Peloton de protection du premier ministre), en assumant les mêmes responsabilités et fonctions que les m.r.

Les réservistes ne sont assujettis ni à la *Loi sur la GRC* ni à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Lorsqu'ils sont affectés à des fonctions ou suivent une formation, ils sont tenus de respecter les attentes en matière de conduite décrites dans leur lettre d'attentes / nomination, qui portent sur ce qui suit :

- conditions de travail des réservistes de la GRC;
- *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*;
- valeurs fondamentales de la GRC;
- autres politiques de la GRC (p. ex. conflits d'intérêts, processus d'enquête et de règlement des plaintes de harcèlement, procédures internes pour la mise en œuvre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et mémoriaux nationaux de la GRC).

Tous les réservistes doivent satisfaire aux mêmes normes de santé et de forme physique que les policiers affectés aux services de police généraux et s'assurer que leur formation obligatoire est à jour (p. ex. épreuve annuelle de qualification au tir).

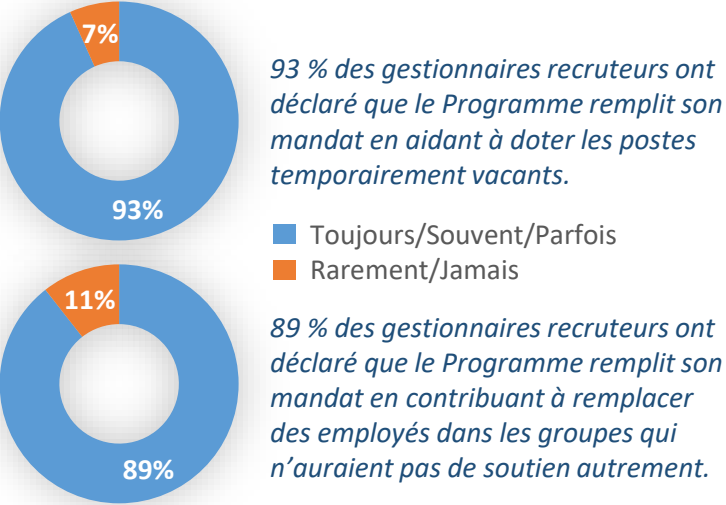
Principales constatations



CONSTATATION N° 1

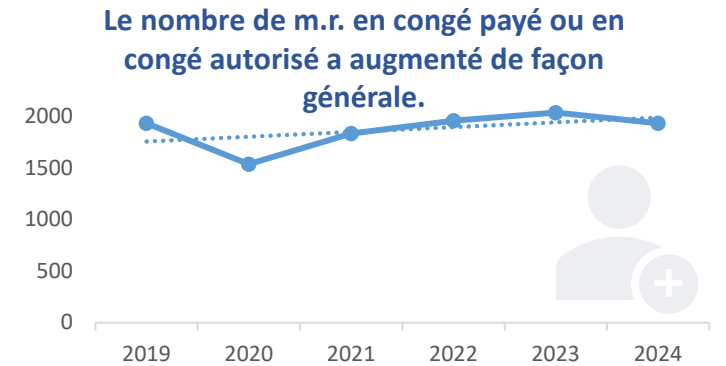
Il y a eu une hausse de la demande de réservistes en raison du grand nombre de postes vacants réservés et non réservés dans l'ensemble de l'organisation et de la satisfaction générale à l'égard du Programme.

Le Programme appuie l'organisation de diverses façons : les réservistes occupent des postes vacants réservés, effectuent des affectations de relève et contribuent au transfert de connaissances, et leur présence améliore le moral.



Tendances organisationnelles

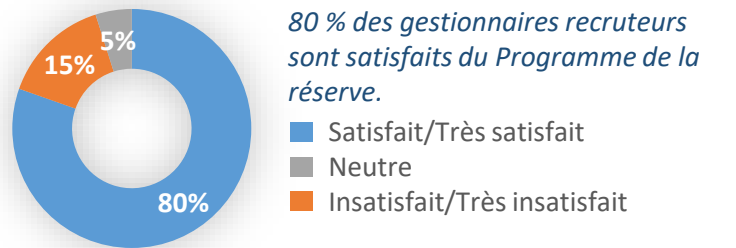
Il y a une importante pénurie de m.r. à la GRC. Le nombre de postes vacants à court terme a connu une hausse de 2019 à 2024. Au 1^{er} décembre 2024, il y avait 1 933 m.r. en congé payé ou en congé autorisé.



Cette pénurie entraîne des répercussions sur les opérations partout dans l'organisation, et les gestionnaires recruteurs envisagent différentes solutions, dont le Programme de la réserve, pour y remédier. L'évaluation a révélé que les réservistes ne sont pas seulement appelés à doter des postes vacants réservés. Par exemple, la Division V compte beaucoup sur le Programme de la réserve pour remplir ses besoins opérationnels. Si l'on examine les taux de postes vacants réservés et le nombre de réservistes dans cette division, 292 % des postes vacants réservés sont pourvus par des réservistes, ce qui donne à penser que la Division fait aussi appel à des réservistes pour des postes vacants non réservés. Il y a aussi eu des cas où des réservistes ont été engagés à temps plein dans des divisions ou des détachements à divers endroits au pays.

Satisfaction des clients

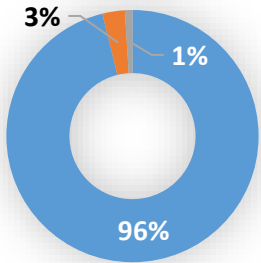
D'après les entrevues menées et les données recueillies dans le sondage, les gestionnaires de la GRC sont satisfaits du rendement des réservistes.



Les réservistes assument des fonctions dans toutes les divisions et dans la plupart des secteurs d'activité.

« La GRC compte sur les réservistes. »
- personne interviewée

Les entrevues ont révélé que le Programme de la réserve réduit le recours aux heures supplémentaires, ce qui permet d'améliorer le moral et de diminuer le risque de fatigue des m.r. Ce programme permet aux m.r. de prendre des congés et de se reposer afin d'être au meilleur de leur forme, et il réduit les risques pour la santé et la sécurité, que la GRC a l'obligation légale de contrôler.

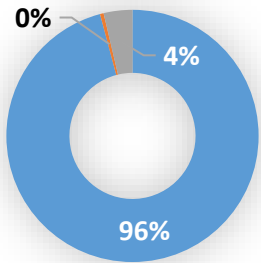


96 % des gestionnaires recruteurs estiment que les réservistes contribuent à créer un milieu de travail positif.

- En accord
- Neutre
- En désaccord

Satisfaction des réservistes

Les réservistes font aussi état d'expériences positives liées au Programme, notamment en ce qui concerne l'accès à l'équipement, l'accomplissement de fonctions utiles et le soutien à leur transition vers la retraite après leur carrière dans la police.



96 % des réservistes sondés en 2024 recommanderaient le Programme de la réserve à leurs pairs.

- Oui
- Ne sait pas
- Non

Il peut également y avoir un avantage à retenir certains m.r. qui ne peuvent pas travailler à temps plein en raison de changements dans leur situation personnelle. Par exemple, il arrive que des m.r. démissionnent de la GRC pour devenir réservistes afin de bénéficier d'un horaire ou d'un lieu de travail plus souple.

La demande a augmenté.

Afin d'aider à gérer le nombre de réservistes, le PNR a établi une grille de répartition des réservistes par division, en consultation avec les divisions. Celles-ci peuvent demander des ajustements en communiquant avec le centre de décision. À l'heure actuelle, aucune division n'a atteint son nombre maximal de réservistes.

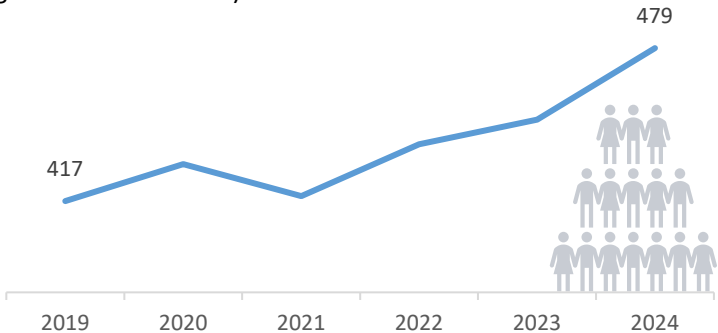
DG = 110	60 réservistes
Div. B = 15	6 réservistes
Div. C = 60	52 réservistes
Div. D = 50	25 réservistes
Div. E = 250	175 réservistes
Div. F = 50	27 réservistes
Div. G = 10	0 réserviste
Div. H = 35	25 réservistes
Div. J = 30	19 réservistes
Div. K = 50	25 réservistes

Div. L = 10	5 réservistes
Div. M = 15	10 réservistes
Div. O = 20	13 réservistes
Div. T = 5	2 réservistes
Div. V = 50	35 réservistes

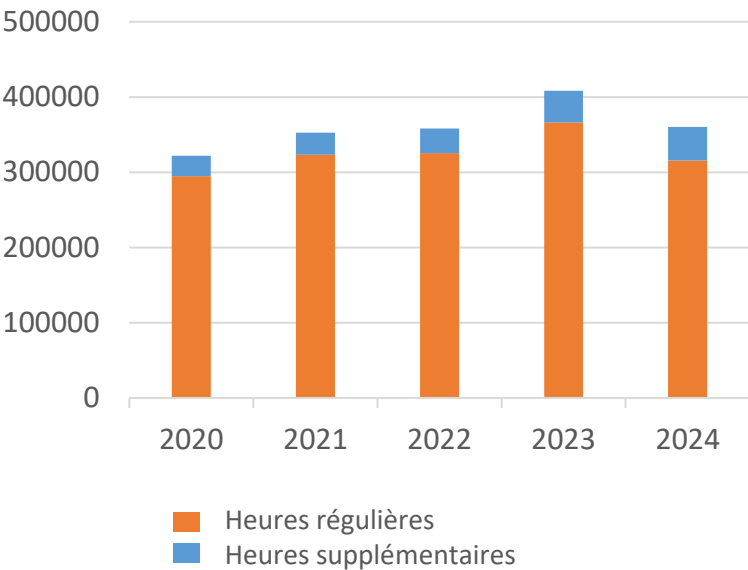
Total général
479/800

*Répartition par division et chiffres réels en décembre 2024

Bien que la GRC n'ait pas été en mesure d'embaucher 800 réservistes conformément au plafond fixé, les données semblent indiquer qu'il existe une demande croissante de réservistes. De nombreuses personnes interviewées ont dit avoir besoin de plus de réservistes pour pourvoir les postes vacants. Le nombre de réservistes de la GRC est en hausse depuis 2019 (augmentation de 15 %).



Le nombre d'heures travaillées par des réservistes a augmenté entre 2020 et 2024. Selon le total de ces heures, les réservistes ont occupé l'équivalent de 173,3 postes équivalents temps plein (ETP) en 2024, en hausse comparativement à 154,8 postes ETP en 2020.



Pourquoi est-ce important?

À l'heure actuelle, la GRC ne dispose pas du nombre de m.r. requis pour pourvoir tous les postes prévus au budget. Par ailleurs, les taux de postes vacants réservés sont élevés, créant ainsi un besoin urgent de ressources pour l'organisation. Bien que les réservistes ne soient pas censés pourvoir des postes vacants non réservés, il serait possible de développer le Programme et de l'étendre à des domaines de façon à contribuer à répondre aux besoins actuels de l'organisation et à se rapprocher du plafond de 800 réservistes fixé par le Conseil du Trésor.



CONSTATATION N° 2

Bien que le Programme de la réserve contribue à combler les lacunes en matière de ressources, l’absence d’un mandat clair entraîne des manques d’uniformité et empêche le Programme de répondre aux besoins actuels de l’organisation.

But du Programme

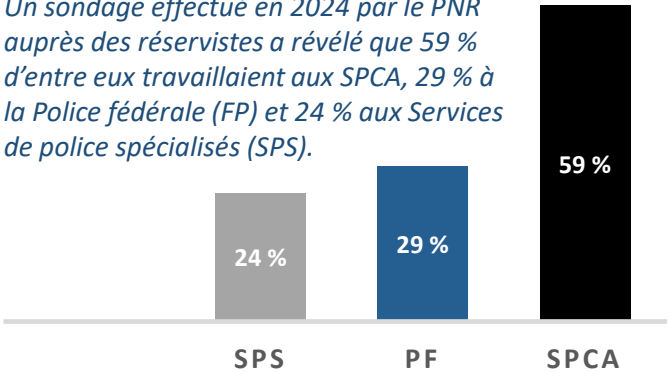
Le Programme de la réserve vise à fournir une option temporaire en matière de ressources humaines afin de répondre aux demandes de ressources policières de la GRC. Bien que les documents du Programme décrivent son objectif, l’absence d’un mandat clair a entraîné des manques d’uniformité dans sa mise en œuvre à l’échelle nationale et des difficultés à répondre aux besoins organisationnels.

Types de fonctions

Le Programme recrute habituellement des réservistes pour des fonctions axées sur la Police contractuelle, plus particulièrement les services de police généraux. Bien que le Programme ait été élargi pour inclure les affectations liées à tous les secteurs d’activité, la majeure partie du travail des réservistes continue d’être associée aux Services de police contractuels et autochtones (SPCA).

Les réservistes travaillent dans les trois secteurs opérationnels de la GRC.

Un sondage effectué en 2024 par le PNR auprès des réservistes a révélé que 59 % d’entre eux travaillaient aux SPCA, 29 % à la Police fédérale (FP) et 24 % aux Services de police spécialisés (SPS).



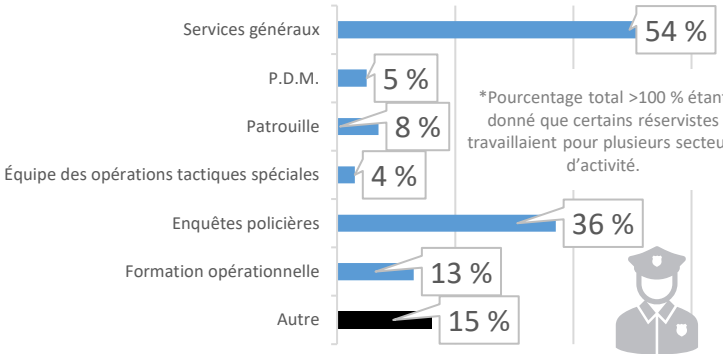
*Pourcentage total >100 % étant donné que certains réservistes travaillaient pour plusieurs secteurs d’activité.

Malgré l’élargissement des possibilités offertes par la Police fédérale et les Services de police spécialisés, quelques lacunes particulières ont été relevées :

- Affectations à l’étranger - conformément à la politique sur le Programme de la réserve de la GRC, les réservistes ne peuvent pas être affectés à l’étranger.
- Service de l’air – les pilotes sont des gendarmes spéciaux et ne peuvent donc pas devenir réservistes.

Lorsqu’un gestionnaire souhaite embaucher un réserviste, il remplit le formulaire 6531 (Demande de déploiement et fonctions de réserviste) en sélectionnant les fonctions que le réserviste accomplira dans la liste qui figure sur le formulaire. La demande de réservistes est la plus forte dans le domaine des services généraux; cependant, un sondage effectué en 2024 auprès des réservistes par le PNR a révélé que seuls 37 % d’entre eux étaient intéressés par ce type de travail.

Les gestionnaires recruteurs (n=104) déclarent recruter des réservistes pour exécuter diverses fonctions.



Les répondants au sondage ont souligné que la liste de fonctions sur le formulaire 6531 (Demande de déploiement et fonctions de réserviste) devrait inclure d’autres fonctions pour lesquelles les réservistes pourraient être utiles. Les répondants ont aussi indiqué qu’il serait avantageux de faire davantage appel aux compétences spécialisées acquises par les réservistes tout au long de leur carrière.

Types de fonctions (suite)

Conformément à la politique sur la réserve de la GRC, les réservistes ne doivent pas être affectés à des fonctions qui ne sont pas prévues dans le formulaire 6531, par exemple des tâches administratives ou légères. Cependant, l'évaluation a révélé que cela se produit dans certains cas. Des superviseurs ont fait remarquer que dans les détachements contractuels où il n'y a pas de financement pour les postes d'employés de la fonction publique, les réservistes assument parfois des fonctions administratives. Deux personnes interviewées ont déclaré que les cadres supérieurs de la division avaient exercé des pressions pour que des réservistes soient embauchés à des postes non prévus dans la politique sur le Programme de la réserve de la GRC.

Les réservistes de la GRC, les réservistes de la police militaire des FAC et les gendarmes spéciaux de la police métropolitaine de Londres assument tous le même type de fonctions que leurs homologues policiers. Le programme des FAC utilise une approche à trois paliers pour ses réservistes, avec différents niveaux d'engagement et d'attentes, rôles et responsabilités selon le palier. Les réservistes sont chargés d'aider les gendarmes seulement dans les situations à faible risque et d'aider d'autres réservistes qui assument les mêmes fonctions, en plus d'offrir une assistance aux officiers brevetés qui travaillent à temps plein.

Considérations liées à l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)

L'évaluation a montré que la majorité des réservistes sont des membres retraités dont l'âge moyen est de 59 ans. Au 1^{er} mars 2025, 13 réservistes étaient âgés de plus de 70 ans. Tous les réservistes doivent passer le même Test de condition physique pour les policiers (TCPP) que les m.r. et les cadets. Ce test comprend un volet de combat au sol, ce qui a été jugé préoccupant par certains réservistes qui ont mentionné qu'ils pourraient ne pas renouveler leur mandat en raison de cette exigence. On a fait remarquer que les réservistes pourraient accomplir de nombreuses tâches qui permettraient de mieux mettre à profit leurs compétences et leurs connaissances spécialisées et qui ne nécessitent pas le même niveau de condition physique.

L'analyse comparative a porté sur deux organisations qui embauchent des membres à la retraite (la PFA et le FBI). Ces organisations font appel à des réservistes pour des fonctions de soutien et leurs connaissances spécialisées, plutôt que pour des fonctions opérationnelles de première ligne.

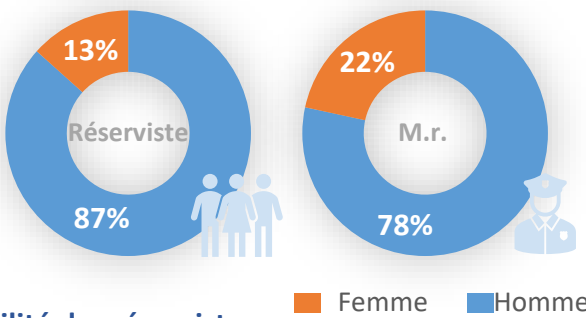
Il est important de disposer d'un bassin de réservistes diversifié pour répondre aux divers besoins liés aux affectations, notamment pour travailler dans les communautés autochtones. Le profil démographique des réservistes est principalement composé d'hommes et de non-Autochtones. Si le pourcentage de réservistes autochtones est comparable à celui des m.r. autochtones (14 % contre 13 % de m.r.), le pourcentage de femmes réservistes est inférieur à celui des membres régulières (13 % contre 22 %), ce qui indique un écart potentiel.

Types de postes vacants

Conformément à la politique sur le Programme de la réserve de la GRC, le recours à un réserviste ne doit pas empêcher la dotation permanente d'un poste de membre régulier (m.r.) ni priver un m.r. actif d'une occasion de perfectionnement. La plupart des divisions et des détachements respectent cette politique et s'efforcent de ne pas embaucher de réservistes dans des rôles spécialisés qui pourraient intéresser des m.r. Toutefois, cela est parfois difficile en raison du nombre important de postes de m.r. vacants dans l'ensemble du pays, et certains éléments indiquent que les réservistes ne sont pas seulement appelés à pourvoir des postes vacants réservés.

- Dans certains détachements, les réservistes sont recrutés directement dans la division ou le détachement, sans qu'un formulaire 6531 définisse le type de poste vacant qu'ils occupent.
- Certains réservistes occupent des postes à temps plein destinés à des m.r. (p. ex. dans les relations avec les médias) car aucun m.r. intéressé par le poste n'a pu être trouvé.
- Certains réservistes assument actuellement des rôles spécialisés (p. ex. Shiprider) étant donné qu'aucun m.r. ne possède l'expérience requise.

Le pourcentage de femmes réservistes est inférieur à celui des membres régulières.



Mobilité des réservistes

L'un des objectifs de la centralisation du Programme de la réserve est de faire en sorte que les réservistes puissent être affectés partout au pays pour répondre aux besoins opérationnels. Le degré de mobilité autorisé dépend de la division. Certaines divisions n'imposent aucune restriction et permettent aux réservistes d'être affectés dans d'autres divisions. D'autres divisions exigent que les réservistes travaillent un certain nombre d'heures dans leur propre division avant de les autoriser à être affectés dans une autre division.

Pourquoi est-ce important?

Il est essentiel de veiller à ce que le Programme de la réserve soit adapté aux besoins opérationnels actuels afin d'assurer son succès et sa pertinence à long terme. Le Programme devra peut-être élargir les types de fonctions autorisées pour les réservistes, mettre à jour les exigences en matière de formation et de santé, accroître les types de postes vacants que les réservistes peuvent occuper et revoir les exigences en matière de mobilité des réservistes afin de mieux répondre au contexte actuel.



CONSTATATION N° 3

Les ressources consacrées au Programme à l'échelle de l'organisation sont insuffisantes et non uniformes, ce qui limite la capacité de la GRC de l'élargir et d'en assurer la gestion.

Gestion du Programme – Ressources

En 2021, le Conseil du Trésor a approuvé le renouvellement du Programme de la réserve sans financement additionnel. Malgré une recommandation formulée dans l'évaluation 2008 du Programme visant à élaborer une méthode pour recueillir uniformément les coûts dans toutes les divisions, ceux-ci ne sont toujours pas recueillis de manière uniforme et fiable par chaque division. Par conséquent, le coût total du Programme est inconnu.

- Les divisions n'ont pas toutes un centre de coûts consacré au suivi des dépenses du Programme de la réserve.
- Les divisions n'imputent pas toutes les mêmes coûts liés au Programme de la réserve à leur centre de coûts du Programme de la réserve respectif. Par exemple, certaines divisions imputent la formation des réservistes au centre de coûts du Programme de la réserve et d'autres, au détachement ou service qui embauche les réservistes.
- Dans certaines divisions, les salaires des réservistes sont imputés au centre de coûts divisionnaire du Programme de la réserve, puis transférés au détachement ou au service où le réserviste a travaillé. Par conséquent, un aperçu des coûts du Programme de la réserve au moyen du centre de coûts du Programme de la réserve ne serait pas une représentation exacte de ses coûts.

« Nous faisons attention à ne pas trop recruter de manière proactive, car cela ne fait que créer plus de travail que nous ne sommes pas en mesure d'accomplir. »

- personne interviewée

La mise en place d'un modèle de surveillance centralisée relevant du PNR a posé des défis.

- Le PNR à la DG est censé jouer le rôle de centre de décision et de surveillance pour le Programme de la réserve; toutefois, la principale priorité du PNR est le recrutement de m.r.
- Il y a actuellement un seul ETP dans le PNR responsable à temps plein du Programme de la réserve. Ce poste a permis de faire avancer certains éléments clés (p. ex. mise à jour de la politique sur le Programme de la réserve de la GRC), mais le soutien offert aux divisions est limité.
- Certaines personnes interviewées ont indiqué que la DG avait besoin de ressources supplémentaires pour superviser efficacement le Programme de la réserve et surveiller la conformité à la politique.

Les coordonnateurs divisionnaires de la réserve ont continué de soutenir le Programme de la réserve.

- Le nombre de ressources consacrées au Programme varie d'une division à l'autre.
- Les grades et niveaux des coordonnateurs divisionnaires vont de CR-04 à sergent d'état-major (s.é.-m.).
- Seules quatre divisions ont un personnel consacré à plein temps au Programme. Dans toutes les autres divisions, le personnel du Programme assume d'autres responsabilités (p. ex. gestion du Programme des auxiliaires).
- De nombreux membres du personnel du Programme de la réserve ont déclaré qu'ils n'auraient probablement pas la capacité de gérer des réservistes supplémentaires.

Le nombre de ressources humaines gérant le Programme de la réserve varie beaucoup d’une division à l’autre.

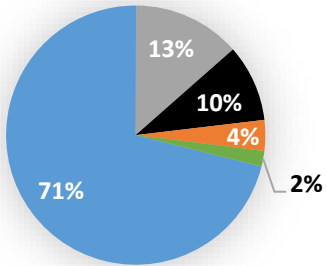
Division	Ressources	Nombre de réservistes	Réservistes par ETP
Centre de décision à la DG (PNR)	ETP = 1,0 (100 % EC-04)	0	S.O.
B (Terre-Neuve-et-Labrador)	ETP = 0,15 (15 % PE-03)	6	40
C (Québec)	ETP = 2,90 (60 % serg., 60 % cap., 20 % cap., 90 % PN-03, 60 % PN-03)	52	17,9
D (Manitoba)	ETP = 1,0 (30 % cap., 70 % CR-04)	25	25
E (Colombie-Britannique)	ETP = 2,60 (5 % insp., 100 % AS-03, 5 % s.é.-m., 100 % AS-01, 50 % PM-05)	175	67
F (Saskatchewan)	ETP = 1,0 (100 % AS-02)	27	27
H (Nouvelle-Écosse)	ETP = 0,20 (20 % PE-03)	25	125
J (Nouveau-Brunswick)	ETP = 0,60 (30 % AS-01, 30 % PE-03)	19	32
K (Alberta)	ETP = 1,0 (100 % AS-02)	25	25
L (Île-du-Prince-Édouard)	ETP = 0,08 (8 % serg.)	5	63
M (Yukon)	ETP = 0,30 (30 % serg.)	10	33
Nationale (RCN)	ETP = 2,0 (100 % AS-02, 100 % AS-01)	60	30
O (Ontario)	ETP = 1,35 (35 % serg., 60 % gend., 40 % CR-04)	13	10
T (Division Dépôt)	ETP = 0,10 (10 % PE-03)	2	20
V (Nunavut)	ETP = 0,45 (15 % serg., 10 % cap., 20 % CR-04)	35	78
TOTAL	13,95	479	34

*Depuis 2019, la Division G n’a pas de coordonnateur de la réserve ni de liste de réservistes à gérer.

Le besoin potentiel de ressources additionnelles et leur répartition pour gérer le Programme dépendent du mandat souhaité et de la vision en ce qui concerne les responsabilités et les rôles respectifs de la DG et des divisions.

Recrutement

Il n’y a pas de stratégie officielle de marketing pour le recrutement de réservistes et très peu de recrutement proactif est effectué. L’évaluation a permis de constater que la plupart des personnes (réservistes potentiels et gestionnaires recruteurs) découvrent le Programme auprès d’autres réservistes.



71 % des gestionnaires recruteurs ont déclaré avoir entendu parler du Programme de la réserve par des réservistes.

- Autres réservistes (bouche-à-oreille)
- Coordonnateurs divisionnaires de la réserve
- Cadres supérieurs
- Officier du perfectionnement et du renouvellement
- Autre

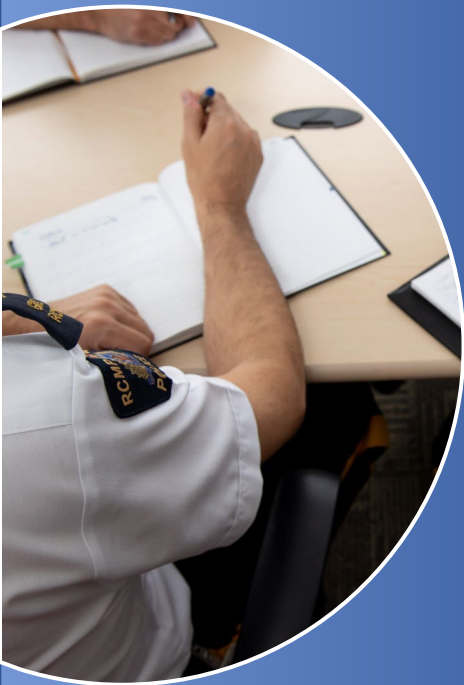
Une personne interviewée a indiqué que, dans sa division, les m.r. intéressés par le Programme de la réserve cochent une case sur le formulaire 1733 (Demande de licenciement). Ce formulaire est envoyé au coordonnateur divisionnaire de la réserve, qui communique avec le réserviste potentiel et lui fournit la trousse de demande d’adhésion au Programme.

Un autre répondant a indiqué que les personnes intéressées par le Programme de la réserve s’adressaient à l’off. resp. d’un détachement ou au coordonnateur de la réserve pour manifester leur intérêt et fournir une description de ce qu’elles pourraient apporter au détachement. Si l’off. resp. acceptait le réserviste, le processus d’embauche commençait.

Une stratégie de recrutement uniforme pour le Programme de la réserve permettrait probablement d’augmenter le nombre de réservistes à la GRC, ce qui contribuerait à pourvoir les nombreux postes vacants temporairement dans l’ensemble de l’organisation; 37 % des gestionnaires recruteurs qui ont répondu au sondage ont dit souhaiter embaucher davantage de réservistes.

Pourquoi est-ce important?

La diversité des classifications et des niveaux des coordonnateurs de la réserve peut entraîner des inégalités salariales et des manques d’uniformité dans la mise en œuvre du Programme d’une division à l’autre. La lourde charge de travail des coordonnateurs de la réserve limite la capacité d’expansion du Programme, étant donné que le recrutement proactif n’est pas une priorité et, dans certains cas, n’est pas possible. Il manque environ 300 réservistes à la GRC pour atteindre le plafond national fixé par le Conseil du Trésor. Même s’il était possible d’embaucher plus de réservistes pour répondre aux besoins de l’organisation, il faudrait que les ressources nécessaires soient en place pour le gérer.



CONSTATATION N° 4

Malgré la réorganisation pour centraliser le Programme de la réserve sous la responsabilité du Programme national de recrutement, des problèmes liés à sa gouvernance et à sa surveillance persistent.

Centralisation

En 2021, le centre de décision du Programme de la réserve de la GRC a été transféré des SPCA aux Ressources humaines (PNR). Ce transfert visait à corriger les problèmes cernés dans une analyse de l’environnement effectuée en 2018 par les SPCA et faisait suite à la Stratégie de renouvellement du Programme de la réserve de la GRC de 2021 visant à en améliorer la gestion et la surveillance.

Ce transfert a permis au Programme de mettre à jour la politique sur la réserve de la GRC et a augmenté la capacité des divisions à utiliser des réservistes d’autres divisions pour pourvoir des postes vacants. Cependant, l’évaluation a révélé que des problèmes liés à la gouvernance et à la surveillance du Programme persistent, et certaines personnes interviewées ont indiqué que le Programme ne relevait pas du secteur approprié dans la structure organisationnelle, étant donné que son lien avec le mandat du PNR n’était pas clair.

Communication

Selon un document d’observations sur la situation produit en 2024 par le PNR, il n’existe aucun modèle officiel de collaboration entre le PNR et les divisions. De nombreuses personnes interviewées ont souligné la nécessité d’améliorer la communication entre le PNR et les divisions, et de renforcer la surveillance du Programme au niveau national ou divisionnaire.

Politiques et procédures

Le Programme de la réserve est régi par la politique sur le Programme de la réserve de la GRC, qui a été mise à jour en janvier 2025 par le PNR. Les coordonnateurs de la réserve avaient précédemment signalé que l’absence de politique à jour représentait un défi majeur, étant donné qu’il existait des lacunes dans la compréhension des processus, notamment en ce qui concerne le traitement des plaintes contre les réservistes et les blessures subies par ces derniers.

Comme la politique a été finalisée en dehors du cadre de la présente évaluation, il est difficile de savoir si cette mise à jour a répondu à toutes les préoccupations. Par ailleurs, selon une nouvelle loi promulguée en janvier 2025, les plaintes contre les réservistes de la GRC sont désormais traitées de la même façon que les plaintes contre les m.r.

Une lettre d’attentes est remise à tous les réservistes par le coordonnateur divisionnaire de la réserve. Elle indique les attentes à l’égard de ces derniers ainsi que les lois, les codes et les politiques auxquels ils doivent se conformer. Cependant, des divisions ont aussi élaboré leurs propres procédures opérationnelles réglementaires et ont révisé la lettre d’attentes afin d’exiger que les réservistes s’engagent à consacrer un nombre minimum d’heures par année au Programme ou à leur division d’attache avant d’être admissibles à une affectation dans d’autres divisions. Certaines lettres d’attentes prévoient aussi un nombre minimum d’heures consacrées à des fonctions particulières (p. ex. 200 heures aux services de police généraux). En raison de ces différentes lettres d’attentes, il est difficile pour les réservistes de passer d’une division à l’autre.

Modèles de gouvernance

Deux modèles sont utilisés au niveau divisionnaire pour gérer le Programme de la réserve : bassin divisionnaire et ressources de détachement. Dix divisions gèrent le Programme de la réserve comme un bassin divisionnaire de ressources, les réservistes étant affectés à la demande des détachements ou des services. Trois divisions affectent les réservistes à un détachement « d’attache » pour la durée de leur période de nomination. Ces différences peuvent entraîner des manques d’uniformité et des difficultés dans la surveillance générale du Programme et la reddition de comptes.

Rôles et responsabilités

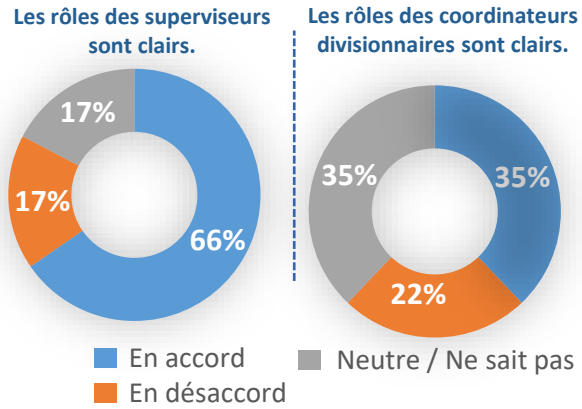
Les rôles et responsabilités liés aux postes clés de gestion du Programme de la réserve de la GRC sont décrits dans la politique sur ce programme, le *Manuel du coordonnateur du Programme de la réserve - procédures opérationnelles réglementaires* ou la Stratégie de renouvellement de la réserve.

- Le centre de décision du Programme de la réserve est chargé d’administrer le processus de sélection et de nomination, de veiller à ce que les réservistes répondent toujours aux exigences pour participer au Programme et de gérer les affectations spéciales.
- Les coordonnateurs divisionnaires de la réserve sont chargés de la gestion du Programme dans leur division, ce qui comprend des tâches liées à la candidature, à la nomination et à l’affectation des réservistes, à la paye et à la rémunération, aux processus liés aux blessures, au traitement des plaintes et inconduites, ainsi qu’à la supervision des fins de contrats, des démissions, des licenciements et des renouvellements de nomination.
- Les chefs de détachement ou de service sont chargés de veiller à ce que le formulaire 6531 soit rempli et envoyé au coordonnateur divisionnaire de la réserve et à ce que les réservistes aient accès à l’équipement nécessaire.

Dans les sept études de cas réalisées pour l’évaluation, le rôle des coordonnateurs divisionnaires de la réserve variait, et aucune de ces études ne mentionnait de contribution de la part de la DG. Dans l’une des études, le coordonnateur divisionnaire n’avait pas participé à l’affectation du réserviste. Selon les études de cas et les entrevues, le coordonnateur de la réserve participait généralement à l’embauche initiale du réserviste, mais n’était pas toujours au courant des affectations effectuées dans la division ou en dehors de celle-ci. Dans seulement trois études de cas, le coordonnateur divisionnaire de la réserve avait joué un rôle dans l’organisation d’une affectation particulière, ce qui a lieu lorsque le formulaire 6531 est rempli.

Selon 66 % des répondants au sondage, leurs rôles et responsabilités liés à la gestion ou à la supervision d’un réserviste sont clairement définis. Cependant, seuls 35 % des gestionnaires recruteurs sont d’avis que les rôles et responsabilités du coordonnateur divisionnaire de la réserve sont clairement définis.

Si les gestionnaires recruteurs ne comprennent pas le rôle du coordonnateur divisionnaire de la réserve dans le processus d’embauche, cela pourrait entraîner une utilisation inappropriée du Programme ou des manques d’uniformité dans les procédures d’embauche et, par conséquent, présenter un risque pour l’organisation.

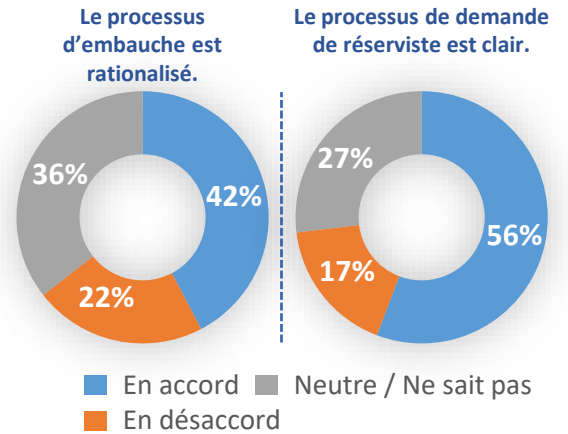


Processus d’embauche

À l’heure actuelle, il existe des listes de réservistes aux niveaux national, divisionnaire, régional et des détachements, ce qui peut entraîner de la confusion quant à la liste à utiliser pour pourvoir des postes ainsi que des manques d’uniformité dans les annonces auxquelles les réservistes ont accès.

Selon seulement 42 % des gestionnaires recruteurs, le processus pour embaucher un réserviste est rationalisé, et selon seulement 56 % d’entre eux, le processus actuel de demande de réservistes pour effectuer une affectation ou exercer des fonctions est clair.

Bien que l’intention soit que les possibilités d’affectation soient ouvertes à tous les réservistes dans un certain bassin, dans cinq des sept études de cas, le réserviste était connu du gestionnaire recruteur ou lui avait été recommandé avant son embauche. Les réservistes, les gestionnaires recruteurs et le personnel du Programme ont signalé la nécessité de mettre en place un service centralisé qui répertorie les affectations disponibles et rassemble les renseignements sur les réservistes afin de mieux jumeler ces derniers avec les fonctions à exercer.



La politique sur le Programme de la réserve de la GRC exige que le formulaire 6531 (Demande de déploiement et fonctions de réserviste) soit rempli lors de l’embauche d’un réserviste. Cependant, 57 % des réservistes dans les études de cas n’avaient pas de formulaire 6531 à leur dossier, ce qui empêche le Programme de faire le suivi des fonctions des réservistes et des lieux où ils se trouvent.

Mesure du rendement

Bien qu’il existe un modèle logique et un cadre de mesure du rendement pour le Programme, la majorité de son personnel ne les connaît pas, et les données sur le rendement, y compris les données financières, ne font pas l’objet d’un suivi systématique.

Langues officielles

Quelques personnes interviewées ont signalé que la formation n’était pas toujours offerte dans les deux langues officielles. Il a été mentionné qu’une plainte relative aux langues officielles (maintenant réglée) avait été déposée contre une division qui avait omis d’afficher des documents dans les deux langues officielles.

Pourquoi est-ce important?

Des mesures ont été prises récemment pour faire avancer le Programme de la réserve et centraliser sa gouvernance, mais le manque d’orientation claire et d’uniformité concernant des questions comme la possibilité de libérer des réservistes, le suivi de leurs fonctions et lieux d’affectation, et les rôles et responsabilités du personnel du Programme fait courir des risques à l’organisation et empêche le Programme d’atteindre son plein potentiel.

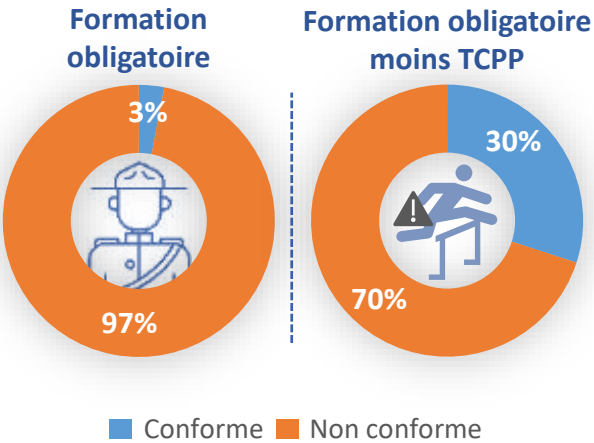


CONSTATATION N° 5

Un grand nombre de réservistes ne satisfont pas aux exigences en matière de formation et de santé physique énoncées dans la politique, ce qui entraîne des risques pour l'organisation et le public.

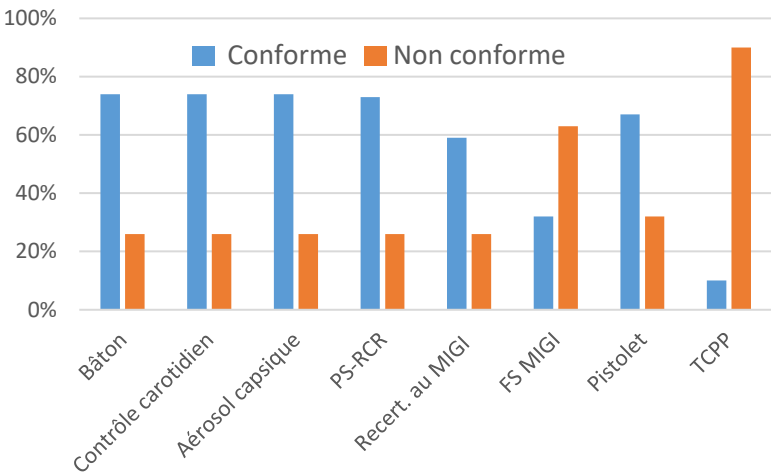
Formation

Selon la politique sur le Programme de la réserve de la GRC, les réservistes doivent tous suivre la même formation que les m.r. affectés aux services de police généraux. D'après les données sur le rendement au 1^{er} mars 2025, seuls 3 % des réservistes satisfaisaient à toutes les exigences en matière de formation. Le taux de conformité le plus faible concerne le TCPP (10 %). Le taux de conformité passe à 30 % lorsque le TCPP est retiré de l'analyse. Selon la politique sur le Programme de la réserve de la GRC, le non-respect de la norme peut entraîner l'annulation de la nomination; toutefois, rien n'indique que cela se soit produit.



Contrairement aux faibles taux de conformité en matière de formation, la plupart des membres du personnel du Programme de la réserve et des réservistes estiment que la formation obligatoire est facilement accessible; 84 % des gestionnaires recruteurs sont aussi d'avis que la formation obligatoire est facilement accessible aux réservistes.

Conformité en matière de formation obligatoire



Les exigences en matière de formation sont établies en partant du principe que les réservistes de la GRC assument les mêmes fonctions que les m.r. aux services de police généraux. Cependant, il reste à déterminer si toutes les affectations devraient comporter les mêmes exigences en matière de formation.

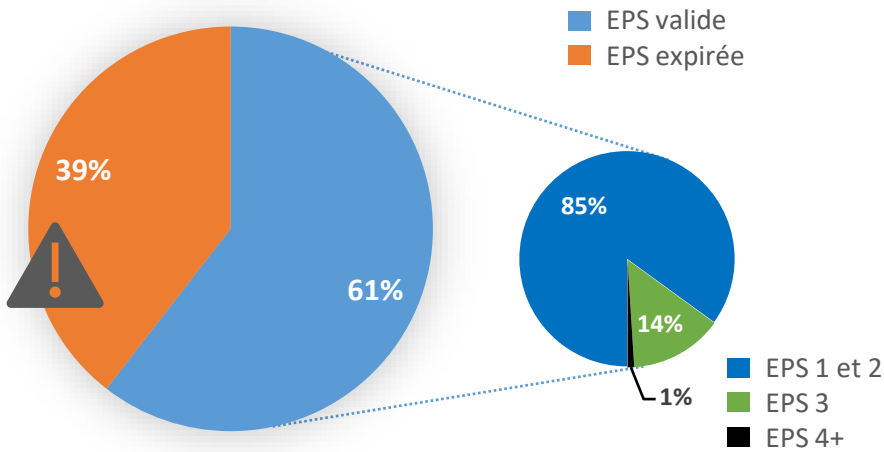
Lorsque l'on compare le Programme de la réserve de la GRC avec d'autres programmes externes, les exigences en matière de formation varient. Bien que les membres de la Police militaire de la Réserve des FAC soient formés selon les mêmes normes que les membres de la Force régulière, souvent, ils ne reçoivent pas la formation nécessaire pour devenir des officiers pleinement qualifiés. Cependant, les réservistes ont la possibilité de suivre une formation à l'École de la Police militaire des FAC s'ils décident de devenir officiers certifiés. Il existe également des cours de perfectionnement pour chaque grade, de sorte que les exigences en matière de formation varient en fonction du grade. Le FBI n'impose aucune exigence particulière en matière de formation à ses réservistes, étant donné que ceux-ci possèdent déjà les connaissances nécessaires dans leur domaine d'affectation.

Profil médical

Les réservistes doivent respecter le profil médical minimal établi pour les fonctions opérationnelles de première ligne dans le cadre de l’EPS, à savoir la cote O2. Lorsque le profil d’un réserviste se situe sous cette norme, le seuil peut être adapté pour les services généraux s’il a obtenu la cote O3. Cependant, il semble y avoir des manques d’uniformité dans la détermination de l’admissibilité des réservistes à ces exemptions et, le cas échéant, dans la façon dont cela est décidé ou surveillé.

Dans une division, cinq réservistes ont été exclus du Programme parce qu’ils avaient besoin d’appareils auditifs et avaient reçu la cote O3 à l’EPS. Dans d’autres divisions, les réservistes étaient toujours acceptés par le Programme malgré une cote O3.

Selon les données sur le rendement au 1^{er} janvier 2025, 61 % des réservistes avaient une EPS valide, et les autres avaient des évaluations expirées (non-conformité). Bien que le taux de conformité en ce qui concerne le profil médical soit plus élevé que pour les exigences en matière de formation, il reste néanmoins assez faible.



De ceux qui ont une EPS valide, la majorité était conforme au profil exigé, 85 % ayant obtenu une cote O1 ou O2; 14 % avaient une cote O3 et 1 %, une cote O4.

Des personnes interviewées ont indiqué qu’il devrait y avoir une certaine souplesse en ce qui concerne le profil médical des réservistes. On a fait valoir que les réservistes qui possèdent une grande expérience et de vastes connaissances, mais qui n’ont pas la cote O2 à l’EPS, ont encore beaucoup à offrir à l’organisation et pourraient travailler ailleurs qu’aux services généraux (p. ex. enquêtes). Il serait utile de déterminer, dans le cadre d’une ACS Plus, l’influence de l’âge en ce qui a trait aux attentes liées à l’EPS.

Contrairement à la GRC, aucune des deux organisations comparables (PFA et FBI) qui emploient des membres retraités comme réservistes n’exige d’évaluation médicale.



« La Division pourrait faire appel à des réservistes ayant un profil de santé O3 ou O4 dans les groupes d’enquête. »
- personne interviewée

Pourquoi est-ce important?
Les exigences en matière de formation et de santé devraient correspondre au type d’activités et de responsabilités liées au poste. La non-conformité à ces exigences entraîne un risque pour les réservistes, les autres m.r. et le public.





CONSTATATION N° 6

Tous s’entendent pour dire que le taux de rémunération des réservistes est approprié, mais les lacunes et les défis liés aux processus, aux avantages sociaux et à la couverture d’assurance peuvent entraîner des inégalités et des inefficacités.

Les réservistes reçoivent un salaire équivalent à ceux des gendarmes, comme le prévoit l’entente conclue entre le Conseil du Trésor et la Fédération de la police nationale. Toutefois, même s’ils assument les mêmes fonctions que les m.r., ils ne bénéficient pas des mêmes avantages sociaux ni de la même couverture d’assurance (p. ex. prestations en cas de décès ou de blessure, congés de maladie, congés annuels).

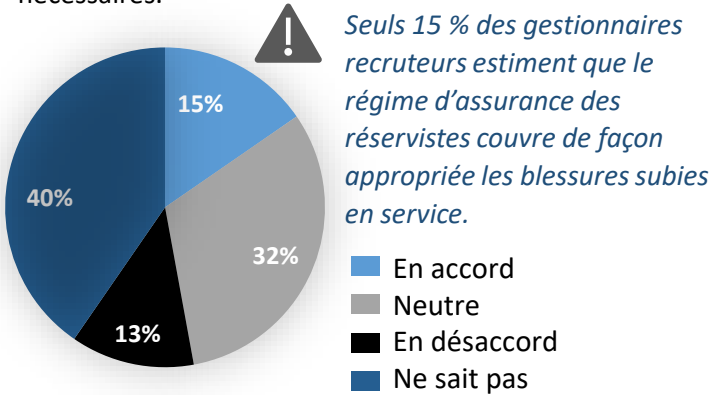
Assurances

Conformément à la politique sur le Programme de la réserve de la GRC, les réservistes doivent souscrire à leurs frais à un régime d’assurance en cas de décès ou de mutilation. Le capital assuré est de 100 000 \$ et la prime est actuellement de 28 \$ par an, par réserviste. L’évaluation a révélé des manques d’uniformité dans le paiement de la prime de 28 \$. Conformément à la politique, ce paiement incombe à l’employé. Cependant, dans certaines divisions, cette prime est payée par la GRC. Certaines personnes interviewées ont indiqué qu’il était difficile et fastidieux de percevoir ce paiement auprès des réservistes, étant donné qu’il doit être envoyé par chèque au coordonnateur de la réserve. Un gestionnaire supérieur s’est aussi dit préoccupé par la question de savoir si un réserviste serait couvert par l’assurance s’il était blessé ou tué et n’avait pas encore envoyé son chèque au coordonnateur.

Selon la politique sur le Programme de la réserve de la GRC, la Loi sur l’indemnisation des agents de l’État prévoit le versement de prestations pour accident du travail aux réservistes. Les prestations auxquelles les réservistes sont admissibles varient selon la province ou le territoire, étant donné que c’est la commission provinciale ou territoriale des accidents du travail dans la division où le réserviste est principalement affecté qui ajuste et verse les indemnités.

L’un des principaux objectifs des commissions provinciales ou territoriales des accidents du travail consiste à faciliter le retour au travail des employés et, souvent, à recommander des mesures d’adaptation ou une modification des tâches. Dans le milieu policier, cela signifie généralement des tâches administratives, ce à quoi les réservistes ne sont pas admissibles.

Les limites dans les prestations en cas de décès ou de blessure ont été la principale préoccupation soulevée par les réservistes, les superviseurs et le personnel du Programme de la réserve. Cette question préoccupait tout particulièrement les réservistes travaillant aux services généraux et était considérée comme un facteur dissuasif lorsqu’il s’agissait d’accepter ce type d’affectation, notamment dans le Nord. Il s’ensuit que certains réservistes hésitent à accepter des affectations plus dangereuses là où des renforts sont le plus nécessaires.

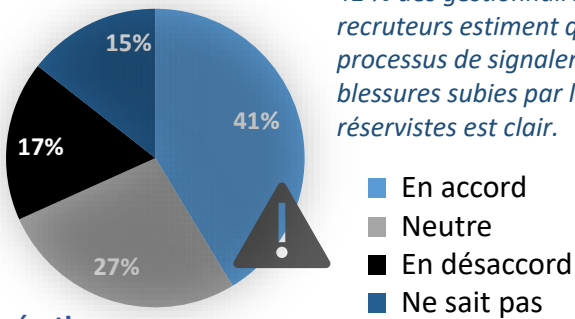


Les réservistes âgés de plus de 70 ans ne sont pas admissibles au régime d’assurance en cas de décès et de mutilation. Au 1^{er} mars 2025, 3 % (n = 13) des réservistes étaient âgés de 70 ans ou plus.

Connaissance des assurances et des avantages sociaux

D’après les données recueillies lors des entrevues et les observations, il est rare que les réservistes se blessent dans le cadre de leurs fonctions. Cependant, les avantages auxquels ils ont droit et la procédure à suivre en cas d’accident du travail sont généralement méconnus.

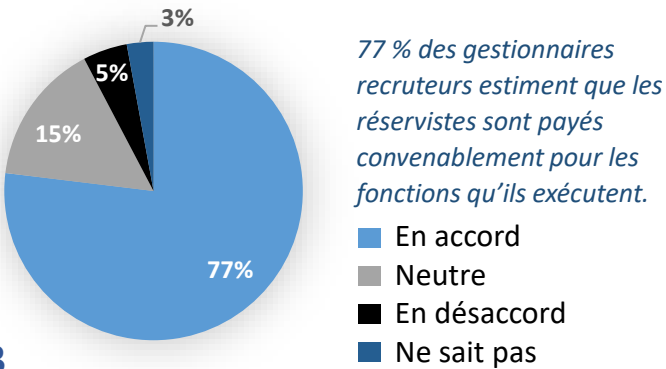
41 % des gestionnaires recruteurs estiment que le processus de signalement des blessures subies par les réservistes est clair.



Rémunération

La plupart des répondants étaient d’avis que le niveau de rémunération des réservistes était approprié. Cependant, pour certains, l’application d’un niveau de rémunération unique à tous les réservistes ne reflétait pas nécessairement la diversité des fonctions exercées par ces derniers. Les réservistes ne sont rémunérés que lorsqu’ils sont appelés en service ou suivent une formation, et ce, au même taux que les gendarmes de première classe.

Les gestionnaires recruteurs sont d’accord avec l’échelle salariale.



77 % des gestionnaires recruteurs estiment que les réservistes sont payés convenablement pour les fonctions qu’ils exécutent.

Les réservistes ne sont pas admissibles à la rémunération d’intérim, même s’ils assument parfois des responsabilités liées à un grade supérieur. Par exemple, dans une étude de cas, le réserviste assumait les mêmes fonctions qu’un m.r. à un grade supérieur.

Selon une comparaison récente avec des programmes semblables dans des organismes externes, la GRC est la seule organisation à appliquer un taux de rémunération unique à tous les réservistes. Les autres organismes les rémunèrent selon le type de fonction exercée.

Heures supplémentaires

En 2024, les réservistes ont effectué 44 616 heures supplémentaires. Ils ont droit à des heures supplémentaires rémunérées au taux et demi lorsqu’ils travaillent plus de 40 heures par semaine. Des problèmes ont été signalés à cet égard : des m.r. qui travaillent selon le même horaire ont droit à des heures supplémentaires selon le nombre d’heures travaillées dans une journée, et des m.r. sont rémunérés au taux double pour les heures supplémentaires qu’ils effectuent. Ces différences peuvent entraîner un sentiment d’inégalité pour les membres qui effectuent les mêmes fonctions selon le même horaire.

Défis liés au processus de paye

Selon un examen du Programme de la réserve effectué en 2024 par le PNR, il existe des problèmes liés à la paye des réservistes et le traitement de leur paye pourrait être plus efficace, ce qui a été confirmé par la présente évaluation. À l’heure actuelle, le système de paye est manuel (documents papier) et ne peut être automatisé. Les réservistes doivent remplir des feuilles de temps en format PDF et les transmettre pour approbation. Les feuilles de temps sont ensuite envoyées par courriel au Groupe de la paye des réservistes à la DG, soit par le gestionnaire ou le coordonnateur divisionnaire, le signataire en vertu de l’article 34 ou le réserviste lui-même. La plupart des coordinateurs divisionnaires de la réserve doivent envoyer un courriel par réserviste contenant les feuilles de temps de ce dernier, plutôt que de tout envoyer en une seule fois, afin de faciliter l’assurance de la qualité.

Ce système se complique pour les réservistes qui travaillent dans plusieurs groupes, qui sont en disponibilité ou qui font des heures supplémentaires, ces situations nécessitant des feuilles de paye distinctes. Attribuer les heures travaillées par un réserviste au groupe approprié est un processus complexe et fastidieux. La plupart des divisions imputent le salaire du réserviste à un centre de coûts du Programme de la réserve, et ce salaire est ensuite imputé au groupe où le réserviste a travaillé. De plus, les réservistes peuvent travailler pour plusieurs centres de coûts dans une même période de paye. Par conséquent, il peut être difficile de suivre le nombre total d’heures travaillées par un réserviste au cours d’une période de paye, le Groupe de la paye des réservistes pouvant recevoir plusieurs formulaires.

Initialement, le système de paye Phoenix était utilisé pour rémunérer les réservistes de la GRC, mais en raison d’erreurs et de difficultés, on est passé à un système papier. De nombreuses personnes interviewées ont suggéré d’utiliser plutôt le système TEAM, mais cela n’est probablement pas possible, étant donné que ce système exige qu’un salaire de base soit entré et que la plupart des réservistes ne travaillent pas selon un horaire fixe. Par conséquent, le Groupe de la paye des réservistes effectue les calculs manuellement pour s’assurer que les données sont saisies correctement.

Pourquoi est-ce important?

En raison de la perception selon laquelle les assurances et les avantages sociaux ne sont pas suffisants, les m.r. ou d’autres policiers d’expérience à la retraite pourraient ne pas être intéressés à devenir réservistes ou à accepter des affectations dans des régions où les besoins sont les plus grands (p. ex. dans le Nord). De plus, les lacunes liées aux processus, aux avantages sociaux et aux assurances peuvent entraîner des inégalités et des inefficacités entre des personnes qui assument les mêmes fonctions.

Conclusions

- Le Programme de la réserve de la GRC offre aux policiers et aux policières d'expérience la possibilité de continuer à travailler pour l'organisation après leur départ. Les réservistes assurent le transfert de connaissances, tout en encadrant les membres subalternes, et ils constituent des ressources humaines rentables pour l'organisation.
- Dans le contexte actuel, les réservistes sont plus que jamais nécessaires pour aider à pourvoir les postes vacants partout dans l'organisation. Cependant, en raison des ressources limitées consacrées à la gestion de ce programme, on effectue très peu de recrutement proactif.
- À la suite de la centralisation du Programme de la réserve sous la responsabilité du PNR, des mesures ont été prises pour l'améliorer (p. ex. mise à jour de la politique et de la liste des fonctions exercées par les réservistes). Cependant, comme le recrutement et le maintien en poste des m.r. demeurent un enjeu à l'échelle de la GRC, il est nécessaire que le Programme de la réserve se dote d'un mandat clair et détermine les ressources nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation.
- Le fait que le Programme de la réserve relève du PNR entraîne des défis en ce qui concerne le soutien de sa gestion, étant donné qu'il ne s'inscrit pas dans l'objectif prioritaire du PNR, à savoir le recrutement. Il serait peut-être préférable de le rattacher à un centre de décision en mesure de consacrer les ressources nécessaires pour en assurer efficacement la surveillance et répondre aux besoins des divisions.
- Les faibles taux de conformité aux exigences actuelles en matière de formation et de santé physique entraînent des risques pour le personnel policier et le public. Il faudrait adapter ces exigences aux fonctions des réservistes et accroître la surveillance pour s'assurer que les réservistes sont aptes à les exercer.
- Des lacunes dans la politique et le Programme en ce qui concerne les assurances et les avantages sociaux offerts aux réservistes empêchent ces derniers d'assumer des fonctions aux services généraux là où on a le plus besoin d'eux. Les préoccupations selon lesquelles la couverture d'assurance est insuffisante ainsi que le manque de connaissance des avantages auxquels les réservistes ont droit font courir des risques aux réservistes et à l'organisation.



« Mon année comme réserviste a été tout ce que j'espérais et même plus. Mon objectif est de découvrir tout ce que la GRC a à offrir en matière de services de police. »

- réserviste

« Le Programme de la réserve contribue aux opérations, aux efforts de relève et au transfert de connaissances. La présence de réservistes remonte le moral des m.r. et allège le fardeau sur l'organisation. »

- personne interviewée

« Dès qu'un réserviste assure un quart de travail, cela aide l'organisation à remplir son mandat, ce qui est en soi une réussite. »

- personne interviewée

Recommandations

1. Clarifier le mandat du Programme de la réserve pour l'arrimer aux besoins opérationnels actuels des différents secteurs d'activité.
2. À la lumière du mandat clarifié, examiner et renforcer la structure de gouvernance du Programme de la réserve et clarifier les rôles et responsabilités, à savoir :
 - Examiner la place du Programme de la réserve dans la structure organisationnelle de la GRC;
 - Examiner la classification/le grade, les rôles et les responsabilités des coordonnateurs de la réserve à la DG et dans les divisions;
 - Uniformiser les politiques et procédures du Programme, y compris le processus d'affectation et la gestion des appels;
 - Élaborer un cadre normalisé d'établissement des coûts et actualiser la stratégie de mesure du rendement.
3. Améliorer la communication à l'interne et à l'externe, à savoir :
 - Promouvoir le Programme de la réserve dans l'organisation et auprès d'autres corps policiers canadiens;
 - Mettre sur pied des mécanismes de dialogue structuré avec le personnel du Programme de la réserve à la DG et dans les divisions;
 - Assurer une communication claire et cohérente avec les réservistes et les gestionnaires recruteurs.
4. Examiner et mettre à jour les exigences en matière de santé et de formation des réservistes ainsi que les processus de surveillance de la conformité.
5. Examiner la rémunération et les avantages sociaux des réservistes et étudier la possibilité de rationaliser le processus lié à la paye des réservistes.

Annexes

	N° de diapositive
A. Matrice d'analyse comparative	27
B. Réponse de la direction et plan d'action	28- 31
C. Échelle des réponses obtenues dans les entrevues	32

Annexe A

	Programme de la réserve de la GRC	Réserve de la police militaire (PM) MDN-FAC	Programme des gendarmes spéciaux de la police métropolitaine de Londres	Service de la réserve du FBI	Réserve de la Police fédérale australienne
Description 	Pallier le manque de personnel.	La Réserve de la police militaire (PM) est un métier dans le sous-élément constitutif de la Première réserve des Forces armées canadiennes (FAC). Elle est composée de policiers militaires qui ne participent pas au maintien de l'ordre.	Renforcer la présence des policiers dans l'espace public à Londres.	Affectations temporaires d'anciens employés du FBI à l'appui du FBI	Anciens employés fournissant une capacité additionnelle à l'effectif
Nombre/ plafond de réservistes 	490 / 800	21/46 officiers de la PM 350/653 agents de la PM (non brevetés) Total : 371/699	Environ 2000/pas de plafond	?? / 500	200+/pas de plafond
Expérience requise 	• Deux années d'expérience policière au Canada • Formation policière dans une école canadienne • Programme de formation pratique	• Niveau minimal d'études : obtention de 15 crédits au secondaire • Critères d'engagement spécifiques	• Aucune (les agents d'expérience sont les bienvenus)	• Au moins trois ans de service à temps plein au FBI • Doit posséder une expérience pertinente pour l'affectation	• Trois ans de service à la PFA au cours des 10 dernières années
Formation 	Toute la formation obligatoire des membres réguliers et certifications à jour	Lorsqu'ils assument les mêmes fonctions que les membres des forces régulières, les membres de la Première réserve sont formés au même niveau que ceux-ci.	Formation initiale de 23 jours	Aucune	Formation en ligne obligatoire
Durée 	• Le nombre d'heures varie. • Contrats de trois ans • Libérable à tout moment	• Période de service indéfinie jusqu'à l'âge obligatoire de la retraite (60 ans). • Départ sous réserve d'accord avec les FAC; avis de 30 jours, généralement, en l'absence de restrictions.	• Indéfinie • Minimum 200 heures par année • Libérable à tout moment	• Semaine de travail de 40 heures • Les employés peuvent travailler jusqu'à 12 mois et leur affectation peut être prolongée en fonction des besoins de la mission.	• Le nombre d'heures varie. • Un réserviste peut recevoir une affectation pour une période allant jusqu'à 12 semaines.
Exigences médicales 	Les réservistes doivent satisfaire aux exigences en matière de santé pour pouvoir exercer des fonctions opérationnelles (services de police généraux) et obtenir la cote O2 à l'EPS tous les trois ans.	Norme médicale à l'engagement et obligation de renouvellement tous les 5 ans jusqu'à l'âge de 40 ans, puis tous les 2 ans.	Les gendarmes spéciaux doivent obtenir 5,4 au test d'aptitude physique lié à l'emploi et à l'évaluation médicale.	Aucune	Aucune
Pouvoirs/ fonctions 	Mêmes pouvoirs et fonctions que les membres réguliers	Mêmes pouvoirs que les membres de la Force régulière lorsque la formation et les fonctions sont similaires.	Mêmes pouvoirs que les policiers réguliers.	N'accomplissent pas les fonctions d'agent spécial du FBI (connaissances spécialisées).	Les réservistes n'ont pas les mêmes pouvoirs que les membres opérationnels.
Avantages/ 	• Assurance décès/mutilation de 100 000 \$ livrée à 70 ans, restrictions	• Peut être admissible à un régime de retraite	• Counseling en matière de bien-être au travail	• Bénéficient de la plupart des avantages qu'ont les employés fédéraux qui ne	

Réponse de la direction et plan d'action (1/4)

Réponse de la direction : Le Programme national de recrutement (PNR) est reconnaissant de l'évaluation du Programme de la réserve, et les cadres supérieurs responsables du Programme acceptent les constatations et les recommandations qui y sont contenues. Ces recommandations, qui appuieront les efforts visant à améliorer l'efficacité et l'efficience du Programme de la réserve, arrivent à point nommé et rejoignent les travaux en cours pour élaborer une stratégie nationale de recrutement et examiner le processus d'embauche de membres réguliers.

La mise en œuvre des mesures décrites dans la présente réponse de la direction et son plan d'action dépend de l'obtention de ressources supplémentaires, y compris de ressources humaines suffisantes pour assurer la gestion et la surveillance du Programme de la réserve. Sans ressources suffisantes, le PNR ne sera pas en mesure d'exécuter les mesures décrites ci-dessous dans les délais prévus.

Remarque : Le PNR dirigera la mise en œuvre des mesures prévues **à moins** qu'on ne décide de transférer le Programme de la réserve à un autre secteur de responsabilité dans la structure organisationnelle de la GRC (selon la recommandation n° 2).

Recommandation	Mesures prévues	Date d'agenda
1. Clarifier le mandat du Programme de la réserve pour l'arrimer aux besoins opérationnels actuels des différents secteurs d'activité.	Le PNR mettra à jour le mandat du Programme de la réserve après : i. une consultation avec les divisions et tous les secteurs d'activité pour s'assurer que le mandat du Programme de la réserve répond aux exigences opérationnelles actuelles; ii. des discussions avec la DPRH et l'EMS (ou l'EMS et les c. div.) à propos du mandat du Programme de la réserve et sa place dans la structure organisationnelle de la GRC. Livrable définitif : Document décrivant le mandat actualisé du Programme de la réserve.	Décembre 2025

Réponse de la direction et plan d'action (2/4)

Recommandation	Mesures prévues	Date d'agenda
2. À la lumière du mandat clarifié, examiner et renforcer la structure de gouvernance du Programme de la réserve et clarifier les rôles et responsabilités, à savoir : • examiner la place du Programme de la réserve dans la structure organisationnelle de la GRC; • examiner la classification/le grade, les rôles et les responsabilités des coordonnateurs de la réserve à la DG et dans les divisions; • uniformiser les politiques et procédures du Programme, y compris le processus d'affectation et la gestion des appels; • élaborer un cadre normalisé d'établissement des coûts et actualiser la stratégie de mesure du rendement.	Le PNR examinera la structure de gouvernance du Programme de la réserve et la renforcera par les mesures suivantes : i. En collaboration avec les divisions et les secteurs d'activité, étudier des pistes de solution pour améliorer l'efficacité et l'efficience du Programme de la réserve, y compris : • définir clairement les rôles et les responsabilités des coordonnateurs de la réserve à la DG et dans les divisions; • normaliser les procédures, les politiques et les processus d'affectation; • élaborer et offrir une formation aux coordonnateurs du Programme de la réserve; • produire des rapports sur les finances, le rendement, etc. ii. Collaborer avec les Finances pour concevoir un modèle normalisé d'établissement des coûts afin de mieux suivre les dépenses liées au Programme et en rendre compte à la direction. iii. Établir des indicateurs de rendement clés pour mesurer le rendement du Programme. iv. Élaborer un cycle de suivi et de production de rapports concernant les progrès réalisés. Livrable définitif : Document(s) décrivant la structure de gouvernance actualisée du Programme de la réserve, les rôles et responsabilités clarifiés, les procédures, politiques et processus normalisés, le modèle normalisé d'établissement des coûts et la stratégie de mesure du rendement.	Juillet 2026

Réponse de la direction et plan d'action (3/4)

	Mesures prévues	Date d'agenda
3. Améliorer la communication à l'interne et à l'externe, à savoir : • promouvoir le Programme de la réserve dans l'organisation et auprès d'autres corps policiers canadiens; • mettre sur pied des mécanismes de dialogue structuré avec le personnel du Programme de la réserve à la DG et dans les divisions; • assurer une communication claire et cohérente avec les réservistes et les gestionnaires recruteurs.	Le PNR, en collaboration avec les Services nationaux de communication (SNC), élaborera une stratégie de communication/marketing pour le Programme de la réserve, ce qui comprendra : i. créer une présence Web unifiée pour le Programme de la réserve en centralisant les ressources, les outils et les renseignements clés sur Infoweb et sur les pages Web publiques de la GRC; ii. élaborer des outils de communication normalisés (p. ex. questions et réponses, messages clés) à l'intention des coordonnateurs divisionnaires de la réserve, des recruteurs, des conseillers en ressources humaines et des gestionnaires recruteurs afin d'assurer la cohérence, l'harmonisation et la clarté des messages dans l'ensemble de l'organisation; iii. faire mieux connaître le Programme au moyen des canaux de communication internes; iv. étendre les activités de communication externe auprès d'autres corps policiers canadiens pour faire connaître le Programme et encourager la participation. Livrable définitif : Stratégie de communication/marketing du Programme de la réserve.	Juillet 2026
4. Examiner et mettre à jour les exigences en matière de santé et de formation des réservistes ainsi que les processus de surveillance de la conformité.	Le PNR, en consultation avec Santé et Sécurité au travail et le dirigeant principal de l'Apprentissage, mettra à jour les exigences et les processus en matière de santé et de formation en fonction du mandat actualisé, après avoir : i. effectué un examen des fonctions exercées par les réservistes afin de déterminer si une approche à plusieurs niveaux, basée sur des fonctions spécifiques, pourrait être utilisée pour les exigences en matière de santé et de formation, au lieu que tous les réservistes aient à suivre la même formation que les m.r. aux services de police généraux; ii. mis en place un système de surveillance de la conformité au niveau divisionnaire et organisé des vérifications régulières afin d'accroître la conformité aux exigences; iii. défini des protocoles en cas de non-conformité. Livrable définitif : Document(s) décrivant les exigences actualisées en matière de santé et de formation, ainsi que des processus de surveillance de la conformité.	Septembre 2026

Réponse de la direction et plan d'action (4/4)

Recommandation	Mesures prévues	Date d'agenda
5. Examiner la rémunération et les avantages sociaux des réservistes et étudier la possibilité de rationaliser le processus lié à la paye des réservistes.	Le PNR, en consultation avec les Services nationaux de rémunération, effectuera un examen de la rémunération et des avantages sociaux des réservistes, ce qui comprendra : i. communiquer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'informer de la recommandation et des possibilités d'examiner la rémunération et les avantages sociaux des réservistes, étant donné que ceux-ci sont représentés par la Fédération de la police nationale et que les conditions d'emploi (y compris la rémunération et les avantages sociaux) sont établies par voie de négociation collective; ii. examiner la possibilité d'intégrer la paye des réservistes dans le déploiement du nouveau système de paye du gouvernement du Canada, Dayforce. Livrable définitif : Document(s) décrivant les résultats de l'examen et les prochaines étapes.	Septembre 2026

Échelle des réponses obtenues dans les entrevues

Description	SIGNIFICATION
Toutes	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion de 100 % des personnes interviewées.
La plupart	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins 75 %, mais moins de 100 % des personnes interviewées.
Un grand nombre	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins 51 %, mais moins de 75 % des personnes interviewées.
La moitié	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion de 50 % des personnes interviewées.
Plusieurs	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins 25 %, mais moins de 50 % des personnes interviewées.
Quelques-uns	Les constatations reflètent l'avis et l'opinion d'au moins deux personnes interviewées, mais moins de 25 % des personnes interviewées.