



# **Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada**

## **La réinstallation - Compte rendu de la consultation**



**La réinstallation -  
Compte rendu de la  
consultation**

**Comité externe d'examen de la  
Gendarmerie royale du Canada**

Président

L'honorable René J. Marin

Vice-présidente

F. Jennifer Lynch

Membres

Joanne McLeod

William Millar

Mary Saunders

## **AVANT-PROPOS**

Le deuxième document de recherche du Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada, intitulé "La réinstallation - Peut-elle se faire sans difficulté?", a été distribué à des fins de consultation en janvier 1989.

Le Comité désire remercier les organismes et les individus qui ont formulé des commentaires sur ce document.

La participation à la consultation est essentielle pour que les recherches du Comité sur des questions touchant la gestion des ressources humaines dans les services policiers soient complètes. Par souci de confidentialité, les citations contenues dans le présent rapport sont anonymes.

Le Comité effectue présentement des recherches en vue de produire d'autres documents de recherche qui seront publiés périodiquement.

Robert F. Benson  
Directeur exécutif  
Comité externe d'examen de la GRC

## **LA RÉINSTALLATION - COMPTE RENDU DE LA CONSULTATION**

### **1. Consultation**

#### **(a) Méthode et objectif**

Pour tous ses documents de recherche, le Comité procède de la même façon; il commence par établir un document de recherche qui décrit les questions importantes du sujet à l'étude, puis il dresse un compte rendu renfermant des opinions ou des commentaires exprimés par des lecteurs choisis relativement au contenu de ce document.

L'objectif de la consultation est de vérifier l'exactitude de nos données, de recueillir des commentaires sur la forme et le contenu du document de recherche, d'obtenir des modèles ou des options qui nous auraient échappé et de compléter la section de l'analyse comparative du document de recherche.

Le Comité a consulté les procureurs généraux et les solliciteurs généraux des provinces et des territoires, le Commissaire de la GRC et les membres de l'exécutif national des représentants divisionnaires des relations fonctionnelles de la GRC. La Police provinciale de l'Ontario, la Sûreté du Québec, et un nombre représentatif des membres de l'Association canadienne des chefs de police et de l'Association canadienne des policiers ont également été consultés. Au sein de l'administration fédérale, le Comité a consulté la Commission de la Fonction publique, le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère de la Défense nationale et le ministère du Solliciteur général. D'importantes sociétés canadiennes ont également contribué à la consultation. Le service de police de New South Wales (Australie) et la police de Ports Canada ont eux-mêmes demandé de figurer sur les listes de consultation du Comité. En tout, 150 personnes ou organismes ont reçu une copie du document de recherche sur la réinstallation pour fins de consultation.

Le résultat de la consultation est le suivant:

<b>Organismes</b>	<b>Pourcentage de répondants</b>
Gouvernement	
- fédéral	25.0%
- provincial	25.0%
Police	
- commissions	0.0%
- forces	7.5%
- associations de membres	3.0%
Secteur privé	10.0%

Comme l'indiquent les chiffres, le Comité a reçu relativement peu de réponses. Cela peut

s'expliquer, dans une certaine mesure, par le fait que seulement un petit nombre des organismes consultés réinstallent des employés et possèdent donc de l'expérience ou des connaissances en matière de réinstallation. Le Comité ne choisit pas les organismes qu'il consulte uniquement parmi ceux que la question touche directement. Une telle façon de procéder pourrait améliorer les taux de réponse, mais risquerait aussi de priver le Comité de renseignements utiles ayant trait à la discussion de la question à l'étude.

**(b) Commentaires généraux**

Cette fois encore, les répondants trouvent intéressante l'approche comparative de la recherche qui consiste à choisir un échantillonnage d'employeurs et à examiner leurs pratiques et leurs procédures.

Voici certains des commentaires généraux qui ont été formulés:

"Votre document de recherche est informatif et d'actualité, et je suis impatient de recevoir le compte rendu des commentaires et des opinions qu'il aura suscités."



"Le document de recherche est bien documenté et bien écrit. comme je ne travaille pas dans le secteur policier, il m'a renseigné sur les obligations et les investissements de la police en tant qu'employeur, les exigences que comporte une carrière dans les forces policières, et des questions ayant précisément trait à la réinstallation."



"Vous abordez d'une façon extrêmement humaine une situation qui a un impact énorme sur la vie des familles touchées."



"Le document donne un bon aperçu des problèmes qui surviennent couramment au sein des effectifs des grosses compagnies exerçant leurs activités dans plusieurs provinces. Il fournit aussi des renseignements pertinents et détaillés sur diverses difficultés financières qui ont de bonnes chances de surgir, notamment au chapitre des biens immobiliers."

Mentionnant les sources limitées de renseignement intégré sur des questions relatives à la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'application de la loi, les répondants ont convenu qu'ils étaient intéressés à recevoir les documents de recherche du Comité.

## 2. Commentaires sur le contenu

Le contenu du document a suscité des commentaires riches et abondants. Les employeurs directement concernés par le sujet ont indiqué que les restrictions budgétaires et les effets de l'inflation sur des programmes comme celui de la réinstallation obligent les gestionnaires à tenir de plus en plus compte de l'impact financier des besoins en matière de mobilité du personnel. Ils sont également conscients que l'attitude des employés et de leurs familles à l'égard de la réinstallation se modifie, et que les priorités d'un tel programme changent.

Des répondants représentant des employeurs aussi bien que des employés ont exprimé clairement que le coût des réinstallations les préoccupait; cela était particulièrement le cas des services policiers qui jugeaient la majorité de leurs réinstallations essentielles pour répondre à leurs besoins et à leurs engagements sur le plan organisationnel ou opérationnel. Certains employeurs ont également souligné la "réaction en chaîne" provoquée par une réinstallation. La réinstallation d'un employé peut en engendrer plusieurs autres. La dotation des postes vacants créés par chaque réinstallation peut être très coûteuse. Dans le but d'éliminer les réinstallations ou d'en réduire le nombre, certains employeurs ont formé des comités qui étudient leurs politiques et leurs pratiques en matière de réinstallation et, dans certains cas, examinent les réinstallations elles-mêmes au préalable.

"J'aurais aimé qu'on se demande dans le document si les avantages liés au fait de maintenir la mobilité de l'effectif au moyen d'un généreux éventail de possibilités compensent les coûts supplémentaires que cela occasionne sur le plan organisationnel. C'est une chose de laisser aux gestionnaires la latitude voulue pour appliquer les politiques avec souplesse, et une autre d'avoir la capacité budgétaire d'offrir largement de meilleurs avantages et de devoir ainsi surmonter les obstacles à la mobilité et répondre aux besoins des employés. Ce sont des choses auxquelles nous sommes confrontés quotidiennement."



"Nous nous préoccupons beaucoup chez nous de la fréquence des réinstallations. Nous allons contrôler plus rigoureusement le nombre de réinstallations d'un même employé et le laps de temps séparant celles-ci. Votre rapport ne fait qu'effleurer cette question. Pour notre part, nous y attachons plus d'importance en raison du

coût élevé de la réinstallation d'un employé, et nous croyons qu'un contrôle plus strict nous permettra de réaliser des économies substantielles."



"La haute direction des services policiers préférerait réduire le nombre total de réinstallations dans le but de ne pas dépasser la somme affectée à cette fin, mais cela est très difficile à cause du pourcentage élevé de réinstallations sur lesquelles elle n'a pas de pouvoir discrétionnaire (c.-à-d. qu'elles sont prévues dans des contrats)."



"La restriction des réinstallations pour des raisons financières affecte le moral des membres des services policiers et fait naître une impression d'iniquité."



"Nous estimons que ce qu'il en coûte pour réinstaller un employé possédant une maison équivaut, en moyenne, à environ 13% de la valeur de cette résidence."

Selon les répondants, il y a encore certaines mesures, non coûteuses, que les employeurs pourraient prendre pour préparer les employés et leurs familles à leur vie future, par exemple leur fournir des informations générales sur leur nouvelle collectivité ou des renseignements dans le domaine financier et immobilier.

"J'ai récemment trouvé des publications très utiles, comme les guides pour l'achat et la vente de résidences publiés par l'Association canadienne de l'immeuble, l'étude sur le prix des maisons au Canada de Royal LePage, et une brochure de l'Association des banquiers canadiens intitulée "Une hypothèque à votre mesure". Souvent aussi on peut s'adresser aux bureaux de la Chambre de commerce et du Développement industriel pour obtenir des informations aussi diverses que la population de la localité et la quantité de précipitations."

Le Comité tient à mentionner que les commentaires de ce genre où l'on donne des sources de renseignement précises lui sont utiles.

D'autres répondants ont signalé qu'en l'absence de directives claires ou en dépit des



politiques en vigueur, certaines réinstallations se faisaient dans des circonstances indésirables pour l'employé et sa famille. Par exemple, certains membres du personnel policier auraient eu "... très peu de temps, parfois même moins d'une journée," pour décider s'ils acceptaient un nouveau poste dans une région isolée, même si cette réinstallation représentait une promotion.

Un répondant du secteur policier a indiqué qu'il fallait ajouter aux faux frais mentionnés dans le document l'argent perdu par les membres du personnel des services policiers qui doivent déménager avant la fin d'un programme d'études auquel ils s'étaient inscrits ou avant l'expiration de leurs périodes d'adhésion à des clubs. Les membres de la famille perdent eux aussi de l'argent lorsqu'ils sont forcés de quitter leur emploi.

"... j'ai noté que souvent des membres de la famille doivent abandonner un emploi et je dirais que la réinstallation leur fait perdre, en moyenne, six mois de travail."

Pour ce qui est des autres commentaires et opinions qui ont été exprimés, les répondants ont insisté sur certains aspects traités dans le document ou ont signalé des lacunes ou des questions qui n'y sont pas mentionnées.

"Les indemnités versées aux membres de la GRC pour les dépenses directement liées à la réinstallation (c.-à-d. frais de déménagement, prix de vente garanti de l'habitation et écart des taux d'hypothèque, dédommagement pour la perte de revenu subie par le conjoint, etc.) ne compensent qu'en partie les inégalités ou les difficultés financières découlant de la réinstallation. Dans le secteur privé, les salaires sont généralement fixés en fonction de l'économie et du coût de la vie dans la région, alors que dans la GRC ils sont les mêmes d'un bout à l'autre du pays. Par conséquent, les coûts directs de la réinstallation (bien qu'ils soient les plus évidents) peuvent ne pas avoir un impact financier aussi durable que l'absence de rajustement du salaire. Pour trouver une solution efficace aux problèmes financiers engendrés par la réinstallation, il faut bien tenir compte des répercussions à court aussi bien qu'à long terme."



"A mon avis, les frais de réinstallation ne devraient pas être reliés au salaire. On peut affirmer sans risque de se tromper qu'un cadre supérieur qui gagne 10 000\$ par mois, possède un logement en copropriété comprenant deux chambres et a une seule personne à sa charge aura des faux frais moins élevés qu'un employé qui touche seulement 3 000\$, possède une maison comportant quatre

chambres et a cinq ou six personnes à sa charge. Peut-être devrait-on étudier la possibilité de calculer ces dépenses selon le nombre de membres de la famille touchés par la réinstallation au lieu de se baser sur le salaire de l'employé, ce qui est injuste et tient vraisemblablement peu compte de la réalité d'aujourd'hui."



"Un des problèmes importants ... est la réinstallation d'agents de police dans de petites localités où le marché immobilier est très peu actif. Il semblerait y avoir deux possibilités: soit leur fournir un logement à loyer, soit les faire bénéficier du programme de garanties concernant la vente de la résidence; cependant, les deux solutions sont coûteuses et difficiles à appliquer en période de restrictions financières."



"Vos observations sur les familles à double revenu nous intéressent beaucoup. Cette situation est de plus en plus courante. Vous ne proposez guère de solutions à part l'assistance socio-psychologique. Peut-être faudrait-il prendre en considération des aspects comme les dépenses occasionnées par la préparation d'un curriculum vitae et les déplacements effectués pour trouver un emploi."



"Un autre point intéressant est l'indemnité de faux frais imposable. Des contrôles plus stricts à cet égard pourraient faire économiser de l'argent. Au lieu de verser une somme forfaitaire à l'employé, on rembourserait les dépenses sur présentation de reçus. Nous constatons que dans la plupart des cas les frais de réinstallation admissibles représentent une somme moins élevée que l'indemnité versée à l'employé."



"Le document parle peu de l'aspect multiculturel du travail d'une force policière nationale, et des problèmes que soulève la réinstallation d'agents de police et de leurs familles dans des localités où ils doivent vivre en contact étroit avec des cultures autres que celles qui prédominent dans le sud du Canada. On devrait donner des renseignements détaillés sur l'efficacité des tests

psychologiques, ou des autres critères servant à déterminer si les candidats sont aptes à travailler dans des localités isolées où à vivre dans des communautés qui ne sont pas euro-canadiennes. Il serait également bon de voir quelles mesures d'incitation seraient les plus susceptibles d'attirer les meilleurs candidats aux postes du Nord. De plus, il serait utile de discuter de l'obligation de l'employeur de bien préparer les employés et leurs familles à leur vie future, entre autres de leur donner des cours de langue et de les familiariser avec les cultures qu'ils côtoieront."



"La rotation du personnel est sans aucun doute nécessaire du point de vue des employés, mais elle risque de rendre plus difficile, dans les petites collectivités, l'établissement d'une relation de confiance entre les citoyens et la police, ce qui, à long terme, nuit à l'efficacité de celle-ci."

### **3. Conclusion**

La réinstallation n'est pas un aspect de la gestion des ressources humaines qui touche directement tous les employeurs consultés, y compris les corps policiers, mais d'après les opinions et les commentaires que nous avons reçus, elle intéresse de plus en plus les employeurs ou employés concernés. Les coûts sont leur principale préoccupation; ils semblent souhaiter avant tout qu'on trouve des solutions rentables. Cela vaut particulièrement pour les organismes financés par les fonds publics.

Qui devrait assumer le coût des réinstallations? Les répondants ne s'entendent pas sur cette question. Un employeur soutenait qu'étant donné que toutes les réinstallations étaient liées à des promotions, il n'appartenait pas à l'employeur de régler les problèmes qui en découlaient puisque l'employé pouvait très bien refuser la promotion et, par le fait même, la réinstallation. Néanmoins, la plupart des employeurs acceptent, à divers degrés la responsabilité de leurs politiques et pratiques en matière de réinstallation, et ont établi un éventail de services pour les employés touchés. La majorité de ces employeurs en sont arrivés à un point où la nécessité de réinstaller des employés pèse lourdement sur leurs budgets. Ils sont donc en train d'envisager ou d'exercer un contrôle plus strict sur leurs politiques et leurs pratiques.

Employeurs et employés sont en faveur d'une plus grande souplesse dans le domaine des réinstallations, notamment lorsque celles-ci impliquent d'importants coûts au chapitre des biens immobiliers. Les employeurs trouvent des façons innovatrices et individualisées de procurer des avantages aux employés pour compenser leurs dépenses réelles ou les difficultés particulières qu'ils rencontrent. Ils s'exposent ainsi à des accusations d'iniquité. Néanmoins, comme il existe des freins et des contrepoids pour prévenir les abus, certains employeurs appuient une telle approche qui, selon eux, répond plus efficacement aux besoins des employés. Ces employeurs

espèrent être davantage à même de déterminer la nature et les sources exactes de leurs dépenses ainsi que les possibilités d'économies qui s'offrent à eux.

Les employeurs sont profondément conscients du fait que les politiques et pratiques administratives et leur mise en oeuvre influent fortement sur le moral des employés. L'éventail de services qu'ils incluent dans leurs programmes de réinstallation donne une idée de leur capacité de faire face aux besoins d'ordre social et financier engendrés par la mobilité.

La plupart des répondants ont axé leurs commentaires sur les aspects financiers de la réinstallation. D'après la conjoncture économique au Canada, il semble que les coûts continueront d'augmenter sous l'effet de l'inflation et qu'on adoptera encore dans le secteur public des budgets réduits ou à croissance nulle.

Dans ce contexte, les employeurs disent être en train d'examiner leurs systèmes de planification des ressources humaines pour s'assurer que les déplacements de personnel sont vraiment nécessaires et sont effectués de la façon la plus rentable possible. L'objectif n'est pas nouveau pour ces organismes, mais cet examen a amené certains d'entre eux à se rendre compte qu'ils doivent mettre à jour ou moderniser leurs systèmes de planification des ressources humaines pour faciliter l'accès aux données concernant le personnel. Un autre projet qui risque d'être coûteux.

Le but de nos recherches sur la réinstallation était de déterminer quelles questions étaient les plus pertinentes pour les employeurs et les employés. Du côté des employeurs, les répondants appuyaient bon nombre des points soulevés dans le document, notamment les difficultés financières engendrées par la nécessité de procéder à des réinstallations. Pour ce qui est des groupes d'employés, le taux de réponse est insuffisant pour vérifier la justesse, du point de vue de l'employé, des questions que nous avons soulevées.

Durant les consultations initiales avec les groupes d'employés, ces derniers recommandaient fortement la nécessité de faire de la recherche concernant la réinstallation. On ne saurait dire si le taux de réponse peu élevé concernant le document de recherche signifie qu'il n'y a rien à ajouter ou que les intérêts des employés ont été satisfaits, quoique la seconde possibilité semble peu probable.

Nous pouvons toutefois dégager certaines conclusions de nos recherches. Les organismes qui réussissent à atteindre un équilibre entre leurs besoins et ceux des employés présentent les caractéristiques suivantes:

- a) Ils affirment que les réinstallations jouent un rôle important dans la réalisation de leurs objectifs ou de leur mandat et ils y consacrent les fonds voulus;
- b) Ils contrôlent et réexaminent leurs politiques et leurs pratiques en matière de gestion du personnel pour s'assurer que les réinstallations qui se font sont réellement nécessaires sur le plan des opérations ou du développement;

- c) Leur programme de réinstallation donne une certaine latitude aux gestionnaires pour répondre aux besoins des employés;
- d) Leurs employés sont conscients du coût financier que représentent les services de réinstallation et acceptent qu'on leur verse des indemnités uniquement pour des dépenses réelles et raisonnables;
- e) L'employeur et les employés communiquent entre eux et collaborent au sujet des services de réinstallation pour s'assurer que l'organisme prévoit des stratégies, classées par ordre de priorité, qui visent à déterminer, à contrôler et à mettre en oeuvre de nouveaux services pour satisfaire des besoins qui évoluent; et
- f) Les services offerts tiennent compte des aspects sociaux de la réinstallation.

La consultation basée sur les documents de recherche comme celui sur la réinstallation est essentielle pour l'échange et la communication dans le domaine des ressources humaines dans le secteur policier.