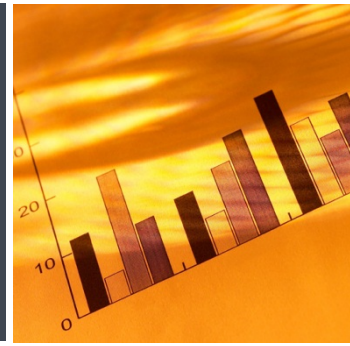


# Civilisation des services de police au Canada



2015—S042

[www.securitepublique.gc.ca](http://www.securitepublique.gc.ca)

BÂTIR UN CANADA SÉCURITAIRE ET RÉSILIENT

La civilisation peut limiter les augmentations budgétaires, mais elle n'entraîne pas clairement d'économies nettes réelles.

## CONTEXTE

Selon Statistique Canada, après plusieurs décennies de stabilité, la proportion d'employés civils au sein des services de police canadiens est passée de 26 pour cent de tous les employés en 2001 à 29 pour cent en 2014, soit 2,4 agents de police assermentés par employé civil, une baisse par rapport à 2,9 en 2001. Si, dans le passé, beaucoup d'employés civils étaient affectés à des postes administratifs, ils s'acquittent désormais également de tâches qui, auparavant, revenaient uniquement aux agents assermentés, notamment des fonctions administratives et de direction, des fonctions spécialisées comme la criminalistique, des fonctions dans le cadre d'enquêtes spécialisées (p. ex. des experts-comptables judiciaires) et des fonctions de relations publiques. Cette étude sur la civilisation au Canada est axée sur les coûts, les avantages et les défis organisationnels des services de police.

## MÉTHODE

On a fait parvenir un sondage à des services de police de petite, moyenne et grande taille choisis à dessein partout au pays, et mené des entrevues de suivi auprès de cadres policiers d'organisations qui avaient répondu au sondage, afin d'approfondir les sujets d'intérêt cernés dans la documentation.

## CONSTATATIONS

Les résultats du sondage et les entrevues ont révélé que, selon bon nombre de répondants, la civilisation a permis de réduire les coûts des services de police, puisque les salaires et les avantages sociaux accordés aux civils sont habituellement inférieurs à ceux des agents assermentés. Plus particulièrement, les répondants ont fait valoir qu'il est possible de réduire de beaucoup les coûts de formation à long terme grâce à l'embauche de civils qui possèdent déjà les

connaissances spécialisées requises, plutôt qu'en offrant une formation supplémentaire à des agents assermentés afin qu'ils assument des rôles spécialisés, comme ceux liés à la criminalistique. En effet, puisque le mandat des agents assermentés dans des rôles spécialisés, comme celui d'analyste de la criminalité, est souvent relativement court, le remplacement de ces agents par d'autres agents assermentés exige un nouveau cycle de formation afin de permettre aux nouveaux titulaires de ces postes d'acquérir les compétences appropriées. En revanche, les civils peuvent occuper ces postes soit durant toute leur carrière, soit au besoin.

Cependant, les constatations à l'égard des taux de roulement étaient inégales. En effet, certains cadres policiers ont affirmé que la continuité des emplois civils était la norme, mais les taux de roulement déclarés des employés qui possèdent des compétences très spécialisées ou une expertise précise étaient parfois élevés. D'autres répondants ont mentionné qu'il était difficile de quantifier certains avantages liés à l'embauche de civils, comme la création de liens avec des communautés ethnoculturelles ou professionnelles non représentées au sein du contingent d'agents assermentés, l'accès à un point de vue différent des agents assermentés pour résoudre les problèmes, et le fait que les agents assermentés peuvent de nouveau se concentrer sur les rôles de maintien de l'ordre traditionnels pour lesquels ils sont spécialement qualifiés.

Même si l'introduction d'employés civils au sein des services de police est présentée comme une mesure efficace de réduction des coûts, cette pratique n'est ni bien appuyée par des données probantes, ni sans comporter ses défis. Le défi le plus important concerne



probablement les difficultés auxquelles les civils sont confrontés lorsqu'ils tentent de s'adapter à la culture organisationnelle policière. Les entrevues auprès des cadres policiers ont révélé que leurs employés civils ne se sentent pas toujours acceptés, surtout lorsqu'ils travaillent directement avec des agents assermentés ou lorsqu'ils assument des rôles qui revenaient précédemment à des agents assermentés. Par exemple, bon nombre d'agents de police ne croient pas que les employés civils partagent leurs valeurs ou comprennent vraiment bien les activités policières sur le terrain. Ces constatations cadrent avec l'analyse documentaire sur la civilisation, qui révèle que le moral des employés civils est plus bas que celui des agents assermentés, ce qui peut également découler du fait que les civils bénéficient de moins d'occasions de mutations latérales au sein des services de police.

D'aucuns s'opposent à l'élargissement des rôles professionnels et à l'augmentation de la proportion de civils au sein des services de police, en particulier dans certains domaines. En général, les associations de police s'opposent à l'embauche de civils dans des postes qui revenaient précédemment aux agents assermentés, puisqu'elles estiment que cela limite les occasions d'avancement professionnel des agents assermentés. Par ailleurs, les cadres policiers hésitent parfois à élargir le nombre de rôles attribués aux employés civils, puisqu'ils réduiraient ainsi la marge de manœuvre dont dispose le service de police lorsqu'il doit prendre des mesures d'adaptation, par exemple affecter des agents à des postes utiles quand ils ne peuvent pas travailler « sur le terrain » en raison d'un handicap, d'une blessure ou de la tenue d'une enquête. Bon nombre de répondants ont aussi mentionné les défis liés à la supervision des civils, compte tenu du fait que leurs postes relèvent de conventions collectives différentes.

Certains des défis liés à la civilisation étaient imprévus. Par exemple, une fois qu'un employé civil est bien implanté dans un poste qu'occupaient précédemment des agents assermentés, son association professionnelle peut ensuite déposer un grief si des postes similaires deviennent vacants et ne sont pas pourvus par des civils. De plus, même s'ils ne sont pas directement opposés à la civilisation, bon nombre de

conseils de gouvernance policière préfèrent embaucher des agents assermentés parce que leur présence visible en uniforme accroît l'appui du public.

Les pressions exercées par les gouvernements provinciaux et les administrations municipales pour réduire les coûts sont probablement là pour rester, étant donné les augmentations rapides des coûts liés aux services de police constatées au cours de la dernière décennie, les contraintes budgétaires auxquelles la plupart des services de police sont maintenant confrontés et les demandes des contribuables, qui en veulent le plus possible pour leur argent. De plus, l'augmentation du nombre d'exigences législatives a accru la charge de travail administrative des services de police. Il est probable que la pression pour embaucher davantage de civils sera le plus accentuée dans les grands services de police, vu la diversité des exigences qu'on leur impose en raison des environnements complexes dans lesquels ils œuvrent. Les plus grands services de police ayant participé à l'étude affichaient d'ailleurs les proportions les plus élevées d'employés civils.

Dans l'ensemble, les résultats du projet donnent à penser que les décisions au sujet de l'augmentation de la proportion des employés civils au sein des services de police devraient être fondées non pas uniquement sur une détermination minutieuse des répercussions financières directes générales et à court terme pour le service de police, mais aussi sur les coûts et les avantages indirects à long terme. L'analyse documentaire et la recherche empirique ont toutes deux permis de constater que les coûts d'ensemble du maintien de l'ordre ne vont peut-être pas en diminuant, puisque le nombre d'agents assermentés ne semble pas baisser proportionnellement à l'augmentation du nombre d'employés civils. En fait, le nombre général d'employés de la police (agents assermentés et personnel civil) continue de s'accroître et de faire monter les coûts. Pour diverses raisons, les cadres policiers, commissions de police et autres organes de gouvernance semblent hésiter à réduire le nombre d'agents assermentés en uniforme, la composante du personnel policier ayant la plus grande visibilité publique.

En somme, la multiplication du nombre de postes occupés par des agents assermentés et par des civils, de même que la croissance continue des coûts du maintien de l'ordre, représentent un phénomène majeur qui mérite une recherche et une analyse approfondies. Cette étude visait à clarifier davantage cette question en examinant les défis liés à la civilisation en ce qui concerne la culture et la structure organisationnelle de la police, les pressions et les préoccupations pratiques auxquelles sont confrontés les cadres policiers relativement à la gestion et au déploiement d'agents assermentés et d'employés civils, ainsi que les difficultés auxquelles se heurtent les employés civils au sein d'une structure organisationnelle où les agents assermentés ont une plus grande visibilité et valeur symbolique, en plus de meilleurs salaires et avantages sociaux.

---

## SOURCE

Kiedrowski, J., Melchers, R. F., Rudell, R. et Petrunik, M. (2016). *La civilisation des services de police au Canada*. Ottawa, Ontario : Sécurité publique Canada.

Pour obtenir davantage de renseignements, pour obtenir une copie du rapport de recherche complet, ou pour être inscrit à notre liste de distribution, veuillez communiquer avec :

Division de la recherche  
Sécurité publique Canada  
340, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario) K1A 0P8

[PS.CSCCResearch-RechercheSSCRC.SP@canada.ca](mailto:PS.CSCCResearch-RechercheSSCRC.SP@canada.ca)

Les sommaires de recherche sont produits pour le Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, Sécurité publique Canada. Les opinions exprimées dans le présent sommaire sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de Sécurité publique Canada.

---