



## ARCHIVED - Archiving Content

### Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

## ARCHIVÉE - Contenu archivé

### Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.

# Droits de la personne et services policiers :

créer un changement organisationnel



Ontario  
Human Rights Commission  
Commission ontarienne des  
droits de la personne

Conformément à la Déclaration de principes de la *Loi sur les services policiers*, qui enchâsse l'importance de préserver les droits fondamentaux garantis par la *Charte canadienne des droits et libertés* et le *Code des droits de la personne*, l'Association des chefs de police de l'Ontario appuie le travail de la Commission ontarienne des droits de la personne et son manuel *Droits de la personne et services policiers : créer et maintenir un changement organisationnel*. Le manuel présente des principes clés et un modèle de changement organisationnel en matière de droits de la personne qui permettront aux forces policières de s'acquitter de leurs obligations en vertu du *Code des droits de la personne* de l'Ontario et de mieux servir les communautés diversifiées de l'Ontario.

– Chef Robert Herman, service de police de Thunder Bay, président, Association des chefs de police de l'Ontario

L'Association ontarienne des commissions des services policiers est ravie d'appuyer le manuel *Droits de la personne et services policiers : créer et maintenir un changement organisationnel*. La *Loi sur les services policiers* de l'Ontario exige que les services policiers soient fournis conformément au *Code des droits de la personne* de l'Ontario et, dans l'exercice de leur pouvoir, les commissions des services policiers sont tenues d'assurer le respect de ce principe. Ce manuel présente des exemples de démarches précises à envisager quant au respect des droits de la personne dans les secteurs des pratiques organisationnelles et relatives à l'emploi, de la prestation des services et de la formation. C'est un document avant-gardiste très utile qui appuie l'élaboration et la mise en œuvre du changement organisationnel en matière de droits de la personne. Les commissions des services policiers et les forces policières qui souhaitent entamer un changement organisationnel systématique en matière de droits de la personne profiteront de ce manuel novateur.

– Association ontarienne des commissions des services policiers



# Table des matières

Sommaire .....	5
1. Introduction .....	7
2. Qu'entend-on par changement organisationnel en matière de droits de la personne? .....	8
3. Pourquoi le changement? .....	9
4. Changement organisationnel en matière de droits de la personne : termes clés .....	10
4.1 Droits de la personne .....	10
4.2 Motifs du Code .....	10
4.3 Discrimination .....	12
5. Plaintes et allégations contre les services policiers .....	13
6. Étapes de la création d'un changement organisationnel .....	16
7. Meilleures pratiques pour le changement organisationnel en matière de droits de la personne des services policiers .....	17
7.1 Stratégie de changement organisationnel exhaustif .....	18
7.1.1 Meilleures pratiques relatives à l'élaboration d'une stratégie de changement organisationnel exhaustif .....	20
7.1.2 Choses à éviter lors de l'élaboration d'une stratégie de changement organisationnel exhaustif .....	21
7.2 Dirigeants engagés .....	21
7.2.1 Meilleures pratiques de leadership .....	22
7.2.2 Choses à éviter en ce qui a trait au leadership .....	23
7.3 Vision et terminologie du changement .....	23
7.3.1 Meilleures pratiques relatives à l'élaboration de la vision et de la terminologie .....	25
7.3.2 Choses à éviter lors de l'élaboration de la vision et de la terminologie .....	25
7.4 Agents principaux de changement .....	25
7.4.1 Meilleures pratiques relatives au choix des agents principaux de changement .....	27
7.4.2 Choses à éviter lorsqu'on choisit des agents de changement .....	28

7.5 Structure à intervenants multiples . . . . .	28
7.5.1 Meilleures pratiques relatives à la gouvernance du changement organisationnel et à l'engagement des intervenants . . . . .	32
7.5.2 Choses à éviter en ce qui a trait à la gouvernance du changement organisationnel et à la participation des intervenants . . . . .	32
7.6 Surveillance et évaluation . . . . .	33
7.6.1 Meilleures pratiques relatives à la surveillance et à l'évaluation . . . . .	34
7.6.2 Choses à éviter lors de la surveillance et de l'évaluation . . . . .	34
7.7 Communication et rapports . . . . .	34
7.7.1 Meilleures pratiques relatives aux communications . . . . .	35
7.7.2 Choses à éviter dans les communications . . . . .	35
7.8 Repérage et élimination de la résistance . . . . .	35
7.8.1 Meilleures pratiques relatives à l'élimination de la résistance . . . . .	37
7.8.2 Choses à éviter lors de l'élimination de la résistance . . . . .	37
7.9 Secteurs d'intervention privilégiés pour le changement . . . . .	38
7.9.1 Meilleures pratiques relatives au choix de secteurs d'intervention stratégiques . . . . .	41
7.9.2 Choses à éviter en ce qui a trait au choix de secteurs d'intervention stratégiques . . . . .	41
<b>8. Démarches précises à envisager . . . . .</b>	<b>42</b>
8.1 Démarches de base . . . . .	42
8.2 Démarches visant à améliorer les pratiques d'emploi . . . . .	44
8.3 Démarches liées à la prestation des services policiers . . . . .	45
8.4 Démarches liées à la formation . . . . .	46
<b>Annexe A : Structure du projet sur les droits de la personne             du service de police de Toronto . . . . .</b>	<b>49</b>
<b>Annexe B : Glossaire . . . . .</b>	<b>50</b>
<b>Références . . . . .</b>	<b>52</b>

## Remerciements

Comme c'est le cas pour toutes les publications et politiques de la Commission ontarienne des droits de la personne, le document *Droits de la personne et services policiers* est le fruit d'un effort concerté ayant exigé un grand nombre de consultations et de conversations.

Le guide fait fond sur ce que nous avons appris grâce à notre partenariat avec le service de police de Toronto et la Commission de services policiers de Toronto. Notre collaboration de trois ans, la charte de projet en matière de droits de la personne (2007 – 2010), fut un projet innovateur qui visait à réaliser des progrès réels dans la création d'une culture centrée sur les droits de la personne au sein d'un organisme complexe.

Nous tenons à reconnaître l'engagement et les contributions extraordinaires du service de police de Toronto et de la Commission de services policiers de Toronto qui ont rendue possible la charte de projet ainsi que les commentaires et les observations fournis par le service de police de Toronto lors de l'élaboration de ce guide.

Nous remercions également le Collège de police de l'Ontario, notre partenaire de la présentation de séances de formation en matière de droits de la personne aux organismes policiers de l'Ontario. Les nombreux services et organismes policiers qui ont participé à ces activités ont contribué à quelques-unes des leçons que nous avons apprises et présentons maintenant dans ce guide.

Nous espérons que votre service policier et votre collectivité seront inspirés par ce guide et y trouveront des conseils utiles qui aideront votre organisme à respecter et à observer la dignité, la valeur et les droits de la personne de tous les gens que vous servez.

# Préface

Le manuel intitulé *Droits de la personne et services policiers : créer et maintenir un changement organisationnel* est le premier manuel du genre en Ontario. Il a pour but d'encourager et d'aider les services policiers de la province à remplir leur rôle essentiel, à savoir garantir la sécurité de nos collectivités.

L'Ontario se diversifie et tous les éléments de la société – y compris les services policiers – se doivent de répondre aux besoins changeants d'une population en pleine évolution. L'application de droits de la personne inclusifs est essentielle à la prévention et au règlement de conflits futurs.

Le travail de la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP) consiste à bâtir un climat de compréhension et de respect mutuel afin que les membres les plus vulnérables de notre société aient le sentiment d'appartenir à la collectivité. Les principes des droits de la personne nous incitent à abandonner la mentalité de rivalité et à travailler ensemble à l'édification de collectivités solides et saines.

Au cours des trois dernières années, la CODP a travaillé avec le service de police de Toronto et la Commission de services policiers de Toronto dans le cadre d'un partenariat axé sur le changement organisationnel en matière de droits de la personne. Le projet a fourni aux partenaires une vision et des leçons qui leur ont permis de mieux comprendre comment les services policiers de l'Ontario peuvent appliquer efficacement les principes des droits de la personne à tous les niveaux de leurs organisations.

Ce manuel est l'aboutissement de ce savoir. Il présente un cadre général renfermant des principes clés et des exemples concrets de bonnes pratiques qui visent à orienter le changement organisationnel dans les services policiers. Il inclut des pratiques exemplaires et des choses à éviter et présente de nombreuses études de cas.

Le changement organisationnel dépend au bout du compte des dirigeants locaux et des décisions fondées sur les besoins locaux et les cultures organisationnelles. Nous avons élaboré ce manuel pour donner aux responsables de la mise en œuvre des processus de changement les outils nécessaires pour démarrer.

Ce fut un projet innovateur pour la CODP. Il nous a beaucoup appris. Maintenant, nous envisageons avec enthousiasme de partager ce que nous avons appris et de venir en aide aux services policiers de notre province qui adoptent une approche progressive et enchâssent les droits de la personne dans leurs propres organisations.

Nous continuons d'établir des relations avec les services policiers de l'Ontario et d'appuyer les efforts déployés par les services policiers individuels pour offrir le meilleur service possible à tous les membres de leur collectivité.

Barbara Hall, B.A, LL.B, Ph.D (hon.)

La commissaire en chef

Commission ontarienne des droits de la personne

# Sommaire

## Contexte et objet

Ce guide a pour but d'encourager et d'appuyer les services policiers de l'Ontario qui sont chargés, dans le cadre de leur travail, de faire observer le *Code des droits de la personne* de l'Ontario. L'élaboration de ce guide a pour fondement l'expérience acquise dans le cadre d'un projet concerté de trois ans sur le changement organisationnel en matière de droits de la personne auquel ont participé la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP), le service de police de Toronto (SPT) et la Commission de services policiers de Toronto (CSPT). L'approche fondée sur les principes des droits de la personne élaborée dans le guide aidera les services policiers à mieux répondre aux besoins des collectivités de plus en plus diversifiées de l'Ontario et à miser sur les forces de leur propre diversité interne.

Le guide intègre la théorie et les meilleures pratiques relatives au changement organisationnel et fournit des assises solides pour l'établissement et le maintien de services policiers inclusifs et la prévention des enfreintes aux droits de la personne. Il décrit un processus de changement continu, consciencieusement planifié, qui engage tous les éléments des fonctions organisationnelles dans un effort systématique visant à encourager les organismes et les services à renforcer l'inclusivité et le respect de la dignité, de la valeur et des droits de toutes les personnes. Le guide met en valeur l'utilité d'adopter une stratégie et une approche exhaustives en matière de droits de la personne afin de répondre et de se conformer proactivement aux obligations à cet égard dans toutes les pratiques d'emploi et de service.

Les premières sections du guide définissent et expliquent quelques-uns des termes et principes fondamentaux qui distinguent l'approche axée sur les droits de la personne. Les principales sections du guide décrivent les étapes et meilleures pratiques recommandées (y compris « les choses à éviter ») et intercalent des études de cas tirées du projet en matière de droits de la personne du service de police de Toronto. Ces études de cas présentent des exemples concrets de l'application de stratégies de changement organisationnel en matière de droits de la personne dans un organisme de services policiers. Tout en soulignant l'exemple du SPT, le guide reconnaît la diversité des milieux organisationnels et des capacités des services policiers de l'Ontario et encourage les utilisateurs à adapter leurs stratégies en conséquence.

Les composantes clés d'une stratégie de changement organisationnel en matière de droits de la personne examinées dans ce guide incluent et accentuent l'importance des facteurs suivants :

- Approche exhaustive à l'égard du changement organisationnel
- Dirigeants unifiés, engagés et impliqués
- Vision articulée et terminologie commune
- Agents principaux de changement habilités et compétents
- Structure à intervenants multiples et processus de changement
- Surveillance et évaluation continues
- Communication et présentation de rapports continues
- Repérage et gestion de la résistance
- Choix des secteurs d'intervention privilégiés pour le changement.

Les dernières sections du guide présentent des exemples concrets de démarches précises à envisager dans les domaines de la pratique organisationnelle et d'emploi, la prestation des services et la formation, tirées encore une fois de l'expérience du service de police de Toronto.

Enfin, l'annexe renferme un glossaire qui regroupe et définit plusieurs termes et concepts clés abordés dans ce guide à titre de référence.

# 1. Introduction

Au cours des dernières décennies, des changements majeurs sont survenus dans les collectivités de l'Ontario et du Canada. La composition de nos quartiers, de même que les besoins et les réalités des résidents, sont très différents de ce qu'ils étaient par le passé. Les services policiers évoluent également en fonction des besoins et des problèmes des gens qu'ils servent. L'ajout des valeurs associées aux droits de la personne est une importante partie de cette évolution.

Ce guide a été élaboré à l'issue d'une collaboration de trois ans entre la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP), le service de police de Toronto (SPT) et la Commission de services policiers de Toronto (CSPT). Ses objectifs sont les suivants : partager certaines leçons apprises et encourager et appuyer les efforts déployés par les services policiers pour opérer un changement organisationnel en matière de droits de la personne.

Le guide examine la façon dont le changement organisationnel peut promouvoir des services policiers inclusifs pour la collectivité et contribuer à l'élaboration de services policiers qui encouragent les valeurs des droits de la personne dans l'ensemble de l'organisation.



## 2. Qu'entend-on par changement organisationnel en matière de droits de la personne?

### **Changement organisationnel en matière de droits de la personne :**

Processus qui consiste à rendre un organisme plus inclusif et plus apte à respecter et à accommoder pleinement la dignité, la valeur et les droits de toutes les personnes.

Le changement organisationnel en matière de droits de la personne est un processus planifié qui permet de comprendre les obligations dans les pratiques d'emploi et de service et de s'y conformer.

Le respect des obligations et des normes en matière de droits de la personne peut poser des enjeux. En effet, les droits de la personne impliquent plusieurs droits et obligations qui sont souvent difficiles à interpréter. En outre, la façon dont ces droits sont compris évolue constamment et devient plus diversifiée et complexe. Bien qu'il soit difficile pour les organisations d'anticiper et de prévenir toutes les enfreintes aux droits de la personne, elles peuvent et doivent établir des systèmes pour anticiper et gérer les préoccupations connues en matière de droits de la personne. Elles peuvent également acquérir des connaissances qui les aideront à gérer efficacement les nouveaux enjeux.

Toutes les organisations au Canada doivent respecter les lois sur les droits de la personne établies par les codes sur les droits de la personne et la *Charte des droits et libertés*.

Les membres de l'Ontario Senior Officer's Police Association sont déterminés à assumer un rôle de premier plan dans la promotion des droits de la personne et des responsabilités à cet égard auprès de nos services policiers et de nos collectivités. Nos membres respectent les droits individuels dans une société de plus en plus diversifiée et appuient les systèmes qui encouragent le maintien de services policiers inclusifs et préviennent les enfreintes aux droits de la personne. Le manuel *Droits de la personne et services policiers : créer et maintenir un changement organisationnel* est un manuel exhaustif sur la gestion du changement et l'adoption de démarches précises pour promouvoir les droits de la personne au sein des organismes policiers.

– Surintendante Anne McConnell, service policier régional de Waterloo, présidente, Ontario Senior Officer's Police Association

### 3. Pourquoi le changement?

Les services policiers ont de nombreuses raisons d'opérer un changement organisationnel en matière de droits de la personne. En effet, la société qu'ils servent est de plus en plus diversifiée. Comme la très honorable Beverley McLachlin, ancienne juge en chef du Canada, a déclaré :

Que nous le voulions ou non, la diversité religieuse, ethnique et culturelle fait partie du monde d'aujourd'hui – et, de plus en plus, de notre réalité nationale et communautaire. **Les droits de la personne et le respect de chaque individu sur lequel ils reposent, constituent ce que l'on peut espérer de mieux pour régler les conflits que cette diversité ne va pas manquer de susciter.** S'il nous faut vivre ensemble en paix et en harmonie – dans notre pays et dans un monde plus vaste – il nous faut trouver des moyens d'un accommodement mutuel. Avec les droits de la personne, tissés à même notre droit et administrés par nos cours et nos tribunaux, nous avons le moyen d'y parvenir.<sup>1</sup>

Tout en fournissant un cadre pour le règlement des conflits, les droits de la personne contribuent à établir une vision de l'harmonie entre les différents membres et groupes dans la société.

L'application des valeurs des droits de la personne est un mécanisme essentiel à l'efficacité des services policiers dans le monde actuel. En effet, les membres du public se sentent plus confiants lorsqu'ils traitent et se mettent en rapport avec la police et sont plus aptes à respecter les services policiers, à leur faire confiance et à coopérer avec eux lorsqu'ils croient que la police respecte leurs droits individuels. Or, le changement organisationnel en matière de droits de la personne peut contribuer à bâtir ce genre de relation positive entre les forces policières et toutes les collectivités qu'elles servent.

Les services policiers ont fait l'objet d'un nombre croissant de plaintes au motif des droits de la personne ces dernières années et la défense et le règlement de ces plaintes coûtent cher. Par conséquent, nombre de services policiers considèrent les droits de la personne comme étant contraires à leurs intérêts. Bien que certaines de ces plaintes ne soient pas prouvées, les procédures de plainte sont un élément vital de l'engagement à l'égard des droits de la personne dans la société canadienne. Le changement organisationnel en matière de droits de la personne contribuera à prévenir ces types de plaintes et les connaissances acquises aideront les forces policières à tirer des leçons des problèmes organisationnels et à améliorer les systèmes et les pratiques.

<sup>1</sup> La très honorable Beverley McLachlin, juge en chef du Canada, lors de quatrième conférence annuelle sur les droits de la personne du barreau irlandais en mai 2008 (page 20 de la version anglaise).

## 4. Changement organisationnel en matière de droits de la personne : termes clés

Un changement organisationnel efficace en matière de droits de la personne exige une solide compréhension des exigences légales et éthiques des droits de la personne en Ontario et des éléments d'un changement organisationnel efficace.

### 4.1 Droits de la personne

Les droits de la personne reconnaissent la dignité et la valeur de tous et font respecter la liberté et l'égalité de chaque personne. Ils s'appliquent à tous les individus. Les valeurs des droits de la personne sont établies légalement en Ontario par le truchement des engagements que le Canada a pris en signant la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, la *Charte canadienne des droits et libertés* et des lois fédérales et provinciales sur les droits de la personne comme le *Code des droits de la personne* de l'Ontario (le *Code*).

La *Cour suprême* du Canada a déclaré que la législation sur les droits de la personne comme le *Code* est « quasi constitutionnelle ». Cela signifie qu'il faut s'y conformer en priorité, sauf s'il y a une exception précise. En ce qui a trait aux activités policières, le *Code* a préséance sur la *Loi sur les services policiers* et en cas de conflit entre les deux, le *Code* l'emporte sur la *Loi sur les services policiers*.



Le *Code* s'applique aux organismes policiers à titre d'employeurs de civils et d'agents de police, de fournisseurs de services policiers et de parties à un contrat avec des entreprises ou des acheteurs de services. Le *Code* s'applique également aux syndicats et aux associations professionnelles au sein des organismes policiers, ainsi qu'aux services prévus dans les ententes et aux fournisseurs de services. Le *Code* protège les gens contre la discrimination fondée sur 15 motifs (voir le tableau 1).

## 4.2 Motifs du Code

Tableau 1 : Motifs du Code des droits de la personne en Ontario

■ La race
■ L'ascendance
■ Le lieu d'origine
■ La couleur
■ L'origine ethnique
■ La citoyenneté
■ La croyance religieuse
■ Le sexe (y compris la grossesse, l'identité sexuelle et l'allaitement)
■ L'orientation sexuelle
■ L'âge (18 ans ou plus)
■ L'existence d'un casier judiciaire (emploi seulement)
■ L'état matrimonial
■ L'état familial
■ Un handicap (notamment perçu comme tel et troubles mentaux)
■ L'état d'assisté social (logement seulement).

*Serving With Pride* avalise entièrement le manuel *Droits de la personne et services policiers : créer et maintenir un changement organisationnel*. Nous croyons qu'il représente un important pas, car il contribuera à assurer qu'une aide est offerte lorsque des questions de droits de la personne sont soulevées dans le cadre des services.

– Agent de police Robert Dunford, Police provinciale de l'Ontario, secrétaire, *Serving With Pride*

## 4.3 Discrimination

Bien que la discrimination ne soit pas définie dans le *Code*, les tribunaux et les cours ont affirmé qu'elle s'entend du fait :

- de ne pas juger une personne sur ses mérites et ses capacités propres, dans les circonstances qui sont les siennes
- de plutôt appliquer des suppositions stéréotypées, reposant sur des attributs prêtés à la personne
- d'avoir pour effet d'exclure une personne, de lui refuser certains avantages ou de lui imposer certaines exigences.

La CODP offre une définition en langage clair de la discrimination :

La **discrimination** s'entend du fait de traiter quelqu'un injustement, soit en lui imposant des fardeaux, soit en l'empêchant d'avoir accès aux privilèges, aux bénéfices ou aux avantages offerts à d'autres, simplement à cause de sa race, de sa citoyenneté, de son état familial, d'un handicap, de son sexe ou autres caractéristiques personnelles.

Nombreuses sont les personnes à penser qu'il n'existe pas de discrimination si le préjudice n'est pas intentionnel ou encore si d'autres facteurs que la discrimination peuvent expliquer une situation donnée. En réalité, la discrimination se produit souvent de façon non intentionnelle. Par exemple, un organisme pourrait annoncer les possibilités d'emploi par le bouche à oreille. Cette façon de faire pourrait avoir pour effet d'exclure injustement certaines personnes des possibilités d'emploi et, partant, constitue de la discrimination même si elle n'était pas intentionnelle.

La discrimination est multiforme et peut être directe ou indirecte. Elle peut être fondée sur les caractéristiques perçues ou réelles des personnes. Le harcèlement est un type de discrimination directe reconnu par beaucoup de gens. Le profilage fondé sur la race ou d'autres motifs est un autre type de discrimination directe, qu'il soit intentionnel ou non.

La **discrimination systémique** passe par des règles, des normes, des pratiques ou des exigences neutres de prime abord, mais qui peuvent avoir sur certaines personnes des effets d'exclusion fondés sur un ou plusieurs des motifs prévus au *Code*. Elle est souvent inconsciente et enchâssée dans les structures administratives d'un organisme. Les organismes ignorent souvent sa présence.

Le changement organisationnel en matière de droits de la personne vise la discrimination systémique. Les organismes qui élaborent des systèmes inclusifs et examinent des façons d'accommoder les particuliers sont moins aptes à avoir des problèmes de discrimination systémique. La conception inclusive avertit tout le monde que la discrimination ne sera pas tolérée.

## 5. Plaintes et allégations contre les services policiers

Les services policiers accomplissent une fonction vitale qui les met souvent en conflit avec les membres du public. À cause de cela, ils peuvent être confrontés à des plaintes (maintenant appelées requêtes) fondées sur le *Code*. Les tendances de ces plaintes donnent aux services policiers une idée des préoccupations majeures auxquelles ils font actuellement face en matière de droits de la personne.

**Tableau 2 : Plaintes au motif des droits de la personne déposées contre les services policiers en Ontario**

- En 2007, la CODP comptait 151 requêtes actives contre 21 commissions de services policiers différentes en Ontario et 19 autres requêtes étaient devant le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario
- Les requêtes contre les commissions de services policiers représentaient 4 % des requêtes actives pour atteintes aux droits de la personne, faisant de celles-ci le secteur de plaintes au motif des droits de la personne le plus important en Ontario
- 110 (73 %) des requêtes pour atteintes aux droits de la personne déposées contre la police portaient sur les services policiers
- 41 requêtes pour atteintes aux droits de la personne déposées contre la police (27 %) concernaient l'emploi
- Environ 62 % des plaintes déposées contre les services policiers portaient sur les motifs suivants : race, couleur, origine ethnique, lieu d'origine ou ascendance
- Environ 30 % des plaintes citaient un handicap
- 5 % concernaient l'orientation sexuelle.

La police régionale de York est heureuse d'appuyer la Commission ontarienne des droits de la personne et son rôle dans la prévention de la discrimination et la promotion des droits de la personne en Ontario. Nous considérons le manuel *Droits de la personne et services policiers : créer et maintenir un changement organisationnel* comme un important document qui nous aidera à respecter notre engagement continu à l'égard des collectivités de la région de York.

– Police régionale de York

Les plaintes au motif des droits de la personne déposées contre les organismes policiers sont constamment le secteur de plaintes au motif des droits de la personne le plus important en Ontario.

Les statistiques précédentes démontrent également que :

- ces plaintes étaient généralement déposées à propos des services dispensés au public
- un nombre important de plaintes concernait le corps policier en tant qu'employeur
- le nombre le plus important de plaintes concernait la race, suivi d'un handicap
- la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle est préoccupante.

Le tableau 3 énumère des allégations courantes qui ont été faites dans des plaintes au motif des droits de la personne déposées contre les services policiers. Nombre d'entre elles ont mené à des règlements ou à des verdicts de discrimination par le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario. La liste révèle que les problèmes liés aux droits de la personne peuvent survenir pratiquement dans tous les secteurs d'activité des forces policières. Bien que certaines allégations concernent des actes intentionnels de discrimination par des agents de police individuels, la plupart ne le font pas. La plupart d'entre elles sont clairement liées à des lacunes dans les politiques, les procédures et les pratiques ou au manque de formation. Les aspirants policiers du Collège de police de l'Ontario reçoivent actuellement une formation de base sur la *Charte* et le *Code*, mais les agents de police ne sont pas tenus de recevoir une formation plus poussée sur les droits de la personne durant leur carrière.

Le service de police de London s'est engagé à maintenir un lieu de travail exempt de discrimination en qualité de fournisseur de services policiers au public et d'employeur. En tant qu'organisme, nous appuyons les principes d'équité et de justice enchâssés dans le *Code des droits de la personne*. Le manuel *Droits de la personne et services policiers : créer et maintenir un changement organisationnel* est un important outil pour les services policiers, car il les aidera à opérer un changement organisationnel qui reflète les droits et obligations enchâssés dans le *Code des droits de la personne* de l'Ontario.

– Bradley S. Duncan, M.O.M., chef de police,  
service de police de London

**Tableau 3 : Quelques allégations courantes d'enfreintes aux droits de la personne à l'endroit des services policiers en Ontario**

■ Utilisation de propos racistes durant une enquête ou une détention – p. ex., des commentaires négatifs généralisés à propos d'un groupe social – « les gens comme vous » (avec ou sans épithète raciale explicite) – lors d'un arrêt par un agent de la circulation
■ Traitement dégradant ou impoli durant un arrêt ou une détention – p. ex., une suspecte est soumise à une fouille à nu dans la rue
■ Profilage racial – attention ou traitement différent dû en totalité ou en partie à la race plutôt qu'à des profils légitimes – p. ex., un agent de police questionne un Autochtone marchant avec son vélo sans soupçon raisonnable, demandant une pièce d'identité et le certificat de possession du vélo
■ Incidents d'arrestation illégale – p. ex., le suspect était un noir dans la vingtaine portant des vêtements sombres, alors que la personne arrêtée était un noir de 43 ans portant des vêtements clairs
■ Demande de renseignements non pertinents à l'enquête en question – p. ex., demander des renseignements sur le lieu de naissance et la religion alors que ce ne sont pas des facteurs pertinents à l'infraction alléguée
■ Présence policière disproportionnée par rapport à l'incident – p. ex., on demande du personnel de secours dans le cas d'un homme racialisé conduisant un scooter sans permis
■ Plaintes d'agents liées à l'emploi comportant des allégations de non accommodement d'un handicap – p. ex., la demande d'accommodement d'une agente qui ne veut pas répondre à un incident de violence conjugale dû à un trouble de santé mentale n'est pas prise sérieusement
■ Conception de systèmes menant à une discrimination systémique fondée sur les motifs du Code – p. ex., divulgation à un organisme de renseignements concernant la santé mentale dans le cadre d'une demande de vérification de casier judiciaire.

Ces plaintes et les nombreuses conséquences qu'elles ont eues offrent une mine d'expériences et de connaissances sur lesquelles fonder un changement organisationnel en matière de droits de la personne dans les services policiers. Elles ont d'ailleurs déjà entraîné des modifications aux pratiques policières en Ontario.

## 6. Étapes de la création d'un changement organisationnel

Les théories du changement organisationnel fournissent aux organismes de bons outils pour gérer efficacement le changement et y répondre. Les études sur le fonctionnement des organismes et la meilleure façon de les transformer abondent, mais l'expérience a démontré qu'il n'est pas facile de transformer les organismes vastes et complexes. Les problèmes sont souvent récusés ou ignorés. Et, même si les problèmes sont reconnus, les solutions efficaces font défaut. Les simples commandements de la direction échouent souvent, faute d'anticiper et de traiter la résistance des intervenants clés.

Le savoir actuel dans le domaine du changement organisationnel en matière de droits de la personne cerne les meilleures pratiques suivantes :

1. Une approche exhaustive à l'égard du changement organisationnel
2. Des dirigeants unifiés, engagés et impliqués
3. Une vision articulée et une terminologie commune
4. Des agents principaux de changement habilités et compétents
5. Une structure à intervenants multiples et un processus de changement
6. Une surveillance et une évaluation continues
7. Une communication et une présentation de rapports continues
8. Le repérage et la gestion de la résistance
9. Le choix des secteurs d'intervention privilégiés pour le changement.

La section suivante discute de ces meilleures pratiques et de leur lien avec le changement organisationnel en matière de droits de la personne apporté par les organismes policiers en Ontario.

La Police provinciale de l'Ontario appuie le travail de la Commission ontarienne des droits de la personne et son manuel *Droits de la personne et services policiers : créer et maintenir un changement organisationnel*. En effet, le manuel permettra aux organismes policiers de respecter leurs obligations en vertu du *Code des droits de la personne* de l'Ontario et de mieux servir les communautés diversifiées de l'Ontario.

– Chris D. Lewis, commissaire,  
Police provinciale de l'Ontario

## 7. Meilleures pratiques pour le changement organisationnel en matière de droits de la personne des services policiers

Les organismes policiers de l'Ontario répondent depuis de nombreuses années aux besoins changeants d'une population de plus en plus diversifiée. Leurs efforts ont porté sur des projets de formation, et à certains endroits, sur le recrutement de membres de groupes sous-représentés.

### L'expérience du SPT

Le service de police de Toronto a récemment entrepris les démarches les plus exhaustives des forces policières en Ontario en réponse à un vaste éventail de préoccupations en matière de droits de la personne. Cela a compris la création d'un partenariat entre la Commission de services policiers de Toronto (CSPT), le service de police de Toronto (SPT) et la Commission ontarienne des droits de la personne (CODP) qui a été en vigueur de 2007 à 2010. Une copie de la charte de projet en matière de droits de la personne du SPT, de la CODP et du SPT est affichée sur le site Web de la CODP à [www.ohrc.on.ca](http://www.ohrc.on.ca).

Ce partenariat innovateur de trois ans, la **Charte de projet en matière de droits de la personne**, avait pour but de repérer et d'éliminer les instances de discrimination dans les politiques d'emploi et de service de la Commission de services policiers de Toronto et les pratiques du service de police de Toronto. Il s'agissait d'un effort systématique en vue de régler les préoccupations en matière de droits de la personne au sein du plus important service de police de l'Ontario.

Cette section présente des leçons sur le changement organisationnel en matière de droits de la personne tirées du projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto. Nous reconnaissons que la réalité d'un grand service de police urbain comme celui de Toronto diffère de celle des petits services de police urbains et ruraux dans le reste de la province et des services provinciaux de la Police provinciale de l'Ontario. Nous nous sommes donc efforcés de fournir des conseils plus appropriés à l'éventail des services policiers de la province.

## 7.1 Stratégie de changement organisationnel exhaustif

Nombre d'organismes policiers ont mis en œuvre des stratégies de changement organisationnel exhaustif et ont utilisé ces stratégies pour régler une variété d'enjeux. Cependant, ces stratégies n'ont pas souvent été utilisées pour traiter de questions de droits de la personne. En effet, les efforts axés sur le changement organisationnel en matière de droits de la personne, là où ils existent, prennent souvent la forme d'un projet formel à délai déterminé et/ou d'une séance de formation pour le personnel. Or, ce type de changement ne devrait pas faire l'objet d'un projet ou d'une séance de formation unique, car ces initiatives n'offrent que des solutions temporaires.

Le changement organisationnel en matière de droits de la personne a pour but de *prévenir* les violations des droits de la personne et à traiter les préoccupations et questions à mesure qu'elles surviennent, reconnaissant que les questions liées aux droits de la personne sont nombreuses, complexes, continues et évoluent constamment. Un tel changement doit prévoir l'établissement de systèmes et de processus permanents pour répondre aux questions de droits de la personne qui surviennent. Ce manuel a pour objectif premier de souligner la valeur des stratégies exhaustives et continues pour le traitement des questions de droits de la personne.

Le changement organisationnel exhaustif aspire à créer un impact durable en favorisant, en élaborant et en consolidant le renouvellement coordonné des structures, des politiques, des procédures, des pratiques et de la culture organisationnelle. Le changement organisationnel en matière de droits de la personne est un processus exhaustif et durable qui cherche à façonner consciemment tous les aspects des activités des organismes d'une manière coordonnée et systématique. Ces aspects comprennent les structures organisationnelles comme les divisions départementales, les politiques formelles, les procédures, les pratiques, de même que la culture organisationnelle, l'infrastructure (technologique et physique) et la gouvernance.

**La culture organisationnelle** fait référence aux normes et valeurs informelles qui influencent l'activité organisationnelle et l'expérience des individus tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme. Un organisme peut avoir des sous-cultures dominantes et concurrentielles. Ce manuel suggère quelques éléments structurels et procéduraux clés requis qui contribueront à modifier les normes, les valeurs et les identifications culturelles. Il souligne également l'importance d'un leadership et d'une communication efficaces. Le fait de s'attaquer directement à la culture, sans avoir mis en place les structures de soutien, peut engendrer des réactions indésirables et de la résistance à cause du rôle clé de la culture dans le façonnement de la vie et de l'identité personnelle des gens.

Les efforts en vue d'un changement organisationnel exhaustif et coordonné s'appliquent uniformément aux petits et aux grands organismes. Lorsqu'une stratégie de changement exhaustif est utilisée, les organismes policiers petits et grands peuvent profiter de toute tentative de création d'un organisme capable de traiter les droits de la personne avec vigilance.

### **L'expérience du SPT**

Le projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto a visé de nombreux domaines et fonctions organisationnels, notamment le recrutement, la sélection et la promotion, la formation du personnel, l'éducation du public, la gestion et la responsabilisation en matière de rendement (voir la charte de projet en matière de droits de la personne du SPT, de la CODP et du SPT affichée sur le site Web de la CODP à [www.ohrc.on.ca](http://www.ohrc.on.ca) pour de plus amples renseignements sur les diverses initiatives mises en œuvre par le SPT dans ces domaines).

Le projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto a été conçu pour être un partenariat de trois ans, mais n'a jamais été considéré comme un projet autonome sans suivi. Une unité permanente de gestion de la diversité avait déjà été établie pour traiter des questions d'équité et de diversité avant que le projet ne soit élaboré. Le projet visait à donner le coup d'envoi au travail de cette unité et à la renforcer à l'aide d'un cadre de référence plus vaste en matière de droits de la personne. Cette unité se prêtait tout naturellement au maintien des structures et procédures de

changement organisationnel en matière de droits de la personne à l'issue du projet.

La mise en place de nombreuses interventions du projet a exigé plus de trois ans de travail. Pour composer avec cette situation et procéder à l'évaluation du projet global, on a établi un comité consultatif des droits de la personne composé de membres des trois organismes partenaires qui devait se réunir trimestriellement pendant trois ans après la fin officielle du projet.

Les petits services policiers dotés de ressources plus restreintes ne peuvent pas établir des unités permanentes pour le maintien des systèmes de droits de la personne, mais on recommande fortement qu'ils aient au moins un employé à temps plein spécialisé dans le traitement des questions de droits de la personne au lieu de travail. Ils peuvent également accroître leur capacité en s'associant à des services policiers plus importants et/ou avec des organismes scolaires et communautaires qui peuvent leur offrir des services consultatifs et un soutien. Chaque service de police devra trouver une solution efficace appropriée à ses propres besoins et ressources.

### **7.1.1 Meilleures pratiques relatives à l'élaboration d'une stratégie de changement organisationnel exhaustif**

Les éléments d'une stratégie de changement exhaustif en matière de droits de la personne peuvent inclure ce qui suit :

- énoncés concernant la stratégie, la vision, la mission et les valeurs de l'organisme
- politiques, pratiques et procédures organisationnelles régissant les systèmes d'emploi (y compris processus de traitement des plaintes et d'accommodement), les programmes et services, l'approvisionnement, l'infrastructure physique et la technologie
- gouvernance organisationnelle, direction et relations entre intervenants
- gestion, surveillance et évaluation du rendement
- perfectionnement professionnel et formation
- communication et présentation de rapports.

On doit également inclure une directive ou une politique claire qui fournit un mandat et un contexte officiels pour le travail exécuté dans le cadre du changement organisationnel en matière de droits de la personne.

### 7.1.2 Choses à éviter lors de l'élaboration d'une stratégie de changement organisationnel exhaustif

- Éviter de traiter le changement organisationnel en matière de droits de la personne uniquement comme une question de ressources humaines. L'organisme tout entier doit examiner comment il mène ses activités.

On doit également éviter de considérer le changement organisationnel en matière de droits de la personne comme un projet de formation à délai déterminé. Le changement systémique exige une évaluation continue des structures et procédures.

## 7.2 Dirigeants engagés

Les services policiers de l'Ontario ont une structure de leadership partagée. Les commissions de police sont des organes civils publics qui coordonnent les budgets des services policiers et leur procurent une supervision au niveau des politiques. Les chefs de police dirigent des bureaucraties policières comprenant des agents et du personnel civil. Étant donné que les services policiers sont des organismes paramilitaires, les chefs de police ont plus de pouvoir et d'influence que les présidents et/ou chefs de la direction des autres bureaucraties. Leur soutien est donc essentiel à tous les efforts de transformation des organismes policiers. Cependant, même un chef de police ne peut espérer réussir entièrement sans l'appui de la commission de police.

### L'expérience du SPT

Dans le cadre du projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto, la Commission de services policiers de Toronto et le service de police de Toronto ont signé une charte d'entente avec la CODP. Le président de la commission, le chef de police et la commissaire en chef de la CODP ont signé cette charte à titre de « parrains » et annoncé publiquement leur engagement à son égard. Le président de la commission et le chef de police ont pris la parole à diverses rencontres durant le projet de trois ans afin de souligner l'importance du projet et de ses visées pour les droits de la personne.

La charte précisait également que les parrains devaient se réunir régulièrement pour surveiller les efforts en vue de réaliser un changement organisationnel en matière de droits de la personne. L'engagement de la haute direction de ces organismes et la participation directe au projet d'autres dirigeants du conseil et du personnel de service ont contribué à démontrer un objectif et un engagement communs.

Un leadership unifié, engagé et impliqué est fondamental à la mise en route du changement en général, mais il est particulièrement important dans les organismes paramilitaires hiérarchisés comme les forces policières. Pour que le changement survienne, les dirigeants doivent communiquer confidemment que :

- le changement est nécessaire
- ils sont déterminés à le réaliser
- ils lui octroieront des ressources
- ils participeront eux-mêmes à l'évaluation et à la conduite des efforts.

Les dirigeants peuvent démontrer leur engagement en intégrant des objectifs et des considérations en matière de droits de la personne dans les principaux secteurs d'activité.

Le soutien de la haute direction ne suffit pas pour que le changement réussisse. Même dans les organismes hiérarchiques, il y a différents centres de pouvoir et la résistance éventuelle peut s'avérer opiniâtre. Les ordres descendants de changer réussissent rarement lorsque l'on ne gère pas efficacement les intérêts des intervenants et que l'on évite de reconnaître la résistance et de s'y préparer (pour des meilleures pratiques plus précises, voir les sections « Repérer et régler la résistance » et « Structure à intervenants multiples et processus de changement »).

### **7.2.1 Meilleures pratiques de leadership**

- Voir à ce que les commissions de services policiers et les chefs de police partagent un engagement, une prise en charge et une responsabilisation ultime à l'égard du changement organisationnel en matière de droits de la personne et, en qualité de « coparrains », annoncent publiquement et officiellement cet engagement partagé.
- Engager la participation directe des membres des commissions de services policiers à la mise en route du changement, éventuellement grâce à des réunions régulières des parrains.
- Renforcer constamment et visiblement l'engagement partagé à l'aide de déclarations de soutien prononcées par les dirigeants organisationnels lors d'événements clés durant la mise en route du changement.
- Consulter des experts en droits de la personne et les intervenants clés des activités d'orientation.

## 7.2.2 Choses à éviter en ce qui a trait au leadership

- Éviter tout désaccord entre les dirigeants à propos de la vision, de l'objectif et de l'importance du changement organisationnel en matière de droits de la personne. Un soutien incohérent ou faible parmi les dirigeants ouvre la voie à la résistance au changement.
- Éviter les niveaux variés d'engagement opérationnel à l'égard du changement, sinon celui-ci sera erratique.
- Éviter de dire que l'on fera quelque chose et négliger d'y donner suite, car on risquerait de ne pas rallier le public ou le personnel au projet de changement (voir la section Communication).

## 7.3 Vision et terminologie du changement

Tous les efforts de changement exigent que les dirigeants énoncent une vision claire de l'orientation qu'ils veulent donner à l'organisme et pourquoi. Une vision est souvent énoncée en termes de valeurs et c'est seulement quand une vision est fermement enchâssée dans les structures et la culture de l'organisme que le changement s'enracine. Les droits de la personne représentent une vision noble renfermant des valeurs persuasives et inspirantes ainsi que des obligations juridiques. La focalisation des droits de la personne pour régler les enjeux de la diversité et les préoccupations concernant l'équité et la justice des services policiers est tout à fait appropriée à une vision.



Cependant, la signification exacte du terme « droits de la personne » et sa relation avec d'autres concepts clés peuvent être vagues et diffuses. Or, le manque de clarté de la vision et des concepts clés est souvent une source de confusion dans le cadre des efforts de changement. C'est pourquoi il faut prendre le temps de clarifier et d'articuler la vision et les concepts qui animeront la mise en route du changement, initialement pour les personnes qui contribuent aux efforts, puis par extension, à tous les membres de l'organisme et à ses intervenants.

### **L'expérience du SPT**

Le projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto traitait de plusieurs problèmes communautaires et de plaintes officielles au motif des droits de la personne. Ces problèmes comprenaient : le profilage racial, la discrimination et le harcèlement fondés sur la race, un handicap et l'orientation sexuelle. Les efforts en vue de contextualiser et de régler ces problèmes furent fondés sur divers concepts connexes, notamment la diversité ethnoraciale, l'antiracisme, l'équité et l'inclusion. Grâce à la participation de la CODP, la commission et le SPT ont commencé à envisager ces questions dans la perspective des droits de la personne.

Durant les réunions initiales concernant le projet, les participants (dont plusieurs n'avaient jamais traité des droits de la personne) utilisaient différents termes pour parler des droits de la personne. Ils parlaient souvent vaguement et comprenaient les termes différemment. Le groupe a donc élaboré un cadre conceptuel commun pour clarifier les concepts et leur interrelation. Ce cadre a fourni des définitions des termes clés « droits de la personne », « équité », « antiracisme », « diversité », « inclusion » et « compétence culturelle » ainsi qu'un tableau reliant ces termes de manière valable. Les dirigeants du projet ont également préparé un glossaire des termes clés. Les participants du projet ont reçu une formation axée sur le cadre conceptuel et le glossaire.

### 7.3.1 Meilleures pratiques relatives à l'élaboration de la vision et de la terminologie

- Utiliser des valeurs en matière de droits de la personne ancrées dans le droit et des lois pour encadrer la vision.
- Préparer et former des responsables et des agents principaux de changement à l'aide d'un cadre conceptuel commun et d'un glossaire de termes clés (voir le glossaire à l'annexe comme point de départ).
- Consulter des experts en droits de la personne à propos de la définition et de la portée des divers termes et cadres.

### 7.3.2 Choses à éviter lors de l'élaboration de la vision et de la terminologie

- Ne pas procéder de façon improvisée sans vision directrice ni cadre conceptuel. Un changement organisationnel réussi exige un langage et une vision clairs et uniformes des objectifs et des motifs d'action de l'organisme.
- Ne pas utiliser les termes et les cadres de manière interchangeable (p. ex., diversité, équité, antiracisme, inclusion, droits de la personne) sans les définir clairement ou sans s'assurer que les partenaires et les dirigeants du projet ont une compréhension commune des différentes nuances de ces termes. Une vision et des concepts clés qui ne sont pas clairs peuvent engendrer de la confusion et des conflits lors de la mise en route du changement.

## 7.4 Agents principaux de changement

### (a) Rôle

Les efforts de changement formels relèvent d'agents principaux de changement qui planifient et dirigent les activités. Ces agents peuvent effectuer une grande partie des tâches majeures associées aux efforts de changement, mais leur rôle principal consiste à planifier et à gérer l'effort de changement global. Dans n'importe quelle situation, ils doivent avoir ou acquérir l'expertise nécessaire pour diriger et orienter le travail. Cette expertise comprend une connaissance intime des structures et de la culture de l'organisme cible, une familiarité avec les approches à l'égard du changement organisationnel et une solide compréhension du type de changement souhaité. En outre, les agents principaux de changement doivent avoir suffisamment d'influence et un accès adéquat aux ressources. Les agents efficaces ont habituellement directement accès à la haute direction de l'organisme.

## (b) Où trouver des agents principaux de changement

Les agents principaux de changement sont généralement des employés, mais peuvent aussi être des conseillers externes. Dans un petit organisme, l'agent peut être un membre du personnel qui assume d'autres responsabilités. Dans les grands organismes, un groupe de travail composé de plusieurs employés ou une unité spécialisée est souvent possible – et nécessaire.

Les agents de police accomplissent les activités policières essentielles, dirigent et orientent ces organismes. Pour qu'un effort de changement soit pleinement accepté par l'ensemble de l'organisme, les agents de police doivent être les éléments dominants du groupe d'agents principaux de changement. Or, ce rôle peut être difficile pour eux, car il exige des connaissances spécialisées en droits de la personne. Dans les services policiers plus importants, la réussite du changement organisationnel en matière de droits de la personne exige l'embauche de personnel spécialisé et l'établissement d'unités spécialisées possédant les connaissances requises pour orienter et renforcer le changement.

### **L'expérience du SPT**

En ce qui concerne le projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto, l'unité de gestion de la diversité comptait déjà des agents principaux de changement qui relevaient d'un chef adjoint. L'unité était dirigée par un membre du personnel civil ayant une expertise des organismes policiers, du changement organisationnel, des droits de la personne et de l'équité. Un conseiller spécialiste de l'équité a été embauché pour conseiller le chef de police.

Lorsque le projet officiel de changement organisationnel a débuté en 2007, un surintendant du personnel principal a été chargé de le diriger et un petit groupe de la direction, composé du surintendant du personnel, du chef de l'unité de gestion de la diversité et des représentants de la CODP et de la Commission de services policiers de Toronto, a été mis sur pied. Ce groupe de la direction a établi un groupe d'agents principaux de changement qui était essentiellement codirigé par des agents de police et du personnel civil habilités et possédant une vaste expertise. Le groupe de la direction avait pour fonction de diriger et de superviser les efforts de changement organisationnel et de faire rapport aux parrains du projet.

Les petits services policiers ne sont pas toujours en mesure d'affecter la responsabilité du changement à une unité entière et d'employer du personnel spécialisé. Quelques petits services policiers ont chargé des agents de police motivés d'assumer le rôle d'agents principaux de changement et de rendre compte directement à la haute direction des forces policières. Ces agents doivent recevoir une formation adéquate et appropriée pour s'acquitter efficacement de ce rôle.

### **(c) Choisir et appuyer les agents principaux de changement**

Les employés choisis pour être les agents principaux de changement proviennent de groupes qui recherchent l'équité à cause de leurs expériences sociales, de leurs préoccupations manifestes et de leur sensibilisation généralement accrue aux objectifs des droits de la personne. Cependant, les personnes ayant ce type d'antécédents ne sont pas les seules à pouvoir assumer les fonctions d'agents principaux de changement. Il importe également que ces derniers ne soient pas considérés comme étant des représentants de groupes d'intérêts spéciaux, mais plutôt comme des porte-parole de la volonté et des intérêts de l'organisme tout entier.

Si une personne choisie pour être le seul agent principal de changement fait partie d'une minorité, il est encore plus important que les membres de la haute direction communiquent clairement leur vision et leur soutien à l'égard du changement en matière de droits de la personne et que les agents principaux de changement soient placés bien en vue dans la hiérarchie. Également, on ne doit pas présumer qu'une personne membre d'un groupe minoritaire possède automatiquement des connaissances et une expertise en droits de la personne. Dans bien des cas, il faudra offrir une formation additionnelle et un accès facilité à une expertise en droits de la personne et en changement organisationnel. On peut obtenir ce genre d'expertise auprès des autres organismes policiers, de la CODP, du milieu scolaire et de conseillers externes.

#### **7.4.1 Meilleures pratiques relatives au choix des agents principaux de changement**

- Placer des agents principaux de changement bien en vue dans la hiérarchie.
- S'assurer qu'il y a des agents de police au sein du groupe d'agents principaux de changement assignés.
- Si les ressources permettent d'assigner seulement un employé ou quelques employés au rôle d'agent principal de changement, s'assurer qu'ils sont adéquatement formés et ont accès à une expertise.
- Si les agents principaux de changement font partie de groupes qui recherchent l'équité, s'assurer que leur position est solidement établie et qu'ils sont appuyés par la haute direction.

## 7.4.2 Choses à éviter lorsqu'on choisit des agents de changement

- Éviter de cloisonner et de déléguer la responsabilité de diriger le changement organisationnel en matière de droits de la personne aux niveaux inférieurs de l'organisme. Tous les dirigeants doivent participer aux efforts de changement pour que tout le monde les prenne sérieusement.
- Éviter de compter exclusivement sur des agents de changement de l'extérieur. Ils risqueraient de mal connaître les rouages de l'organisme et de manquer de crédibilité auprès du personnel et du public. La direction du changement exige une bonne connaissance des structures et de la culture de l'organisme et le maintien de relations efficaces avec le public et le personnel.
- Éviter de présumer que les personnes provenant de groupes qui recherchent l'équité ont automatiquement des connaissances et une expertise en droits de la personne. Le fait d'être victime de discrimination ne signifie pas que l'on comprend et peut analyser ses causes ou ses remèdes, dans l'optique des droits de la personne.

## 7.5 Structure à intervenants multiples

La participation des intervenants est particulièrement importante pour les organismes policiers qui veulent opérer un changement organisationnel en matière de droits de la personne. En effet, les questions de droits de la personne affectent potentiellement tous les intervenants internes et externes dans le cours des activités policières. Les questions de droits de la personne ont tendance à surgir dans tous les secteurs d'activité policière et, particulièrement, dans les services au public. La participation des intervenants permet d'identifier tous les enjeux pertinents, de trouver des solutions réalistes, de mettre en place les changements et d'obtenir le ralliement nécessaire pour contrer la résistance.

Une des principales fonctions des agents principaux de changement est de planifier et d'établir des structures et des procédures formelles de changement. Pour y arriver, ils doivent identifier les intervenants internes et externes ainsi que les sources d'expertise, de soutien et de résistance au sein de ces groupes. Idéalement, il faut engager tous les intervenants dans les structures de changement formelles, mais cela n'est pas toujours possible dans le cas des intervenants récalcitrants. Le processus consiste à identifier les ressources humaines disponibles et à les mobiliser au sein de structures de travail, notamment de comités et d'équipes ou de groupes de travail, dans le cadre d'un programme exhaustif de changement. Il importe également d'éduquer les participants et, pour ce faire, leur fournir des renseignements et des études pertinents, coordonner et faciliter leur travail et établir des procédures de prise de décisions, de présentation de rapports et d'évaluation.

Bien choisir les participants, les appuyer, les former et reconnaître leur participation sont les meilleurs investissements qu'un organisme puisse faire pour réussir un changement organisationnel en matière de droits de la personne. Les participants des structures de changement contribuent à cerner et à mettre en œuvre les projets de changement clés. Ils doivent recevoir un perfectionnement professionnel et une formation axés sur les droits de la personne et peuvent jouer un rôle majeur comme « ambassadeurs » ou « champions » du changement. C'est une raison de plus pour tenter d'inclure des membres de tous les groupes d'intervenants clés dans les structures de changement.

**(a) Intervenants internes : associations de policiers**

Les associations de policiers sont un important groupe d'intervenants. On doit s'efforcer de les engager dans les efforts de changement. En effet, ils ont de nombreuses raisons d'appuyer le changement organisationnel en matière de droits de la personne, car les améliorations aux droits de la personne profitent aussi bien au personnel des corps de police qu'aux membres du public.



## (b) Intervenants externes

De nombreux services policiers ont déjà des mécanismes formels de communication avec leurs collectivités et ils peuvent y avoir recours pour intégrer celles-ci dans les efforts de changement. Il est utile d'inclure des intervenants qui font partie des communautés sous-représentées, racialisées et marginalisées (ci-appelées « communautés minoritaires »). En effet, bien que tous les membres de la collectivité s'intéressent dans une certaine mesure aux activités policières et aux droits de la personne, les communautés minoritaires visées par les motifs du Code sont souvent particulièrement intéressées étant donné qu'elles sont généralement les plus touchées par les questions de droits de la personne inhérentes aux services policiers. Les communautés peuvent être identifiées par la race, la couleur, la culture, l'état familial, un handicap et l'orientation sexuelle. Ces communautés sont diversifiées et peuvent inclure des personnes qui critiquent les activités des forces policières. Idéalement, les structures de changement organisationnel doivent tenir compte de l'opinion de ces communautés pour articuler les préoccupations clés et contribuer à la recherche de solutions efficaces.

Les structures et procédures de changement organisationnel en matière de droits de la personne devront varier selon la taille et la nature de l'organisme policier. Les petits organismes utiliseront une structure moins formelle et un comité multifonctionnel plus petit, tandis que les organismes plus importants utiliseront probablement des structures plus élaborées composées de plusieurs comités et groupes de travail et des processus décisionnels formels.

La participation communautaire contribue à assurer que les efforts et initiatives sur les droits de la personne des services policiers sont pertinents, adaptés aux besoins locaux et communiqués au public. La participation communautaire renforce la reddition de comptes publics et peut également améliorer les relations avec le public et les perceptions de celui-ci à l'égard du processus.

## **Approches du projet Charte de projet en matière de droits de la personne**

À cause de la taille du service de police de Toronto, on a créé un projet pluriannuel ayant des structures et procédures de changement hautement formalisées.

Les trois organismes partenaires ont affecté des membres à sept comités chargés d'administrer le projet (voir l'annexe A pour un tableau de cette structure de projet). Les comités comprenaient un comité de parrains (les chefs des trois organismes), un comité de gestion chargé de planifier et de diriger le projet, un comité de formation, quatre sous-comités de travail focalisés sur le repérage des préoccupations en matière de droits de la personne et l'élaboration et la mise en œuvre de solutions dans les secteurs d'activité clés des forces policières et un comité directeur élargi composé des présidents des quatre sous-comités et des membres du comité de gestion.

Les sous-comités ont concentré leurs efforts sur les pratiques d'emploi, la responsabilisation des agents de police, l'apprentissage et la formation du personnel ainsi que sur l'éducation du public et la liaison avec ce dernier. Durant les trois années qu'a duré le projet, plus de 100 personnes, dont la majorité représentait le personnel policier et les bénévoles de nombreux secteurs du SPT, ont siégé aux comités. Le SPT a également fourni un coordonnateur de projet travaillant à partir de l'unité de gestion de la diversité. Ce coordonnateur a assuré la liaison entre les comités et organisé les réunions et événements principaux.

La participation de la CODP a été considérée, entre autres choses, comme une façon d'intégrer les commentaires des communautés minoritaires, car elle est souvent en contact avec les intervenants des communautés et sensée pouvoir parler d'un grand nombre de ces préoccupations. En outre, un important objectif du travail de changement a été d'élaborer des plans en vue d'utiliser les structures de consultation actuelles du SPT formellement pour obtenir des conseils sur les questions de droits de la personne.

Les petits services policiers ne sont pas obligés d'élaborer des structures et procédures de changement identiques à celles utilisées dans le cadre du projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto, mais peuvent appliquer quelques-unes de leurs caractéristiques à des structures polyvalentes plus simples. Un petit groupe directeur composé d'agents principaux de changement est essentiel et peut accomplir de nombreuses tâches, notamment la coordination, la facilitation, la formation, l'évaluation et la présentation de rapports pour la totalité du projet. Un unique comité à intervenants multiples peut être établi pour accomplir les tâches que les quatre groupes de travail du projet du SPT ont exécutées. Bon nombre de petits services policiers entretiennent des relations positives avec leurs associations de policiers et leurs communautés minoritaires et peuvent les faire participer au travail de comité comme participants actifs ou conseillers.

### **7.5.1 Meilleures pratiques relatives à la gouvernance du changement organisationnel et à l'engagement des intervenants**

- Engager tous les intervenants internes et externes dans les structures de changement, y compris dans la mesure du possible, les associations de policiers et les principaux groupes communautaires.
- Créer un groupe directeur capable de coordonner et de faciliter le travail accompli dans le cadre du projet.
- Mettre sur pied des comités de travail à intervenants multiples chargés de cerner les préoccupations et les solutions en matière de droits de la personne et d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action. Inclure le personnel administratif et opérationnel approprié et des experts sur le sujet (p. ex., ressources humaines si l'on traite de ces questions) pour assurer la réceptivité locale aux efforts et l'observation des procédures et protocoles administratifs.
- Prévoir une évaluation du travail et de l'impact du projet, effectuée préférentiellement par des tiers experts neutres.

### **7.5.2 Choses à éviter en ce qui a trait à la gouvernance du changement organisationnel et à la participation des intervenants**

- Éviter de déléguer le processus décisionnel aux comités consultatifs et à d'autres et d'abandonner ainsi le leadership, la responsabilité et la responsabilisation de la haute direction à l'égard du changement en matière de droits de la personne. La haute direction doit participer activement pour assurer que les efforts de changement sont pris au sérieux par tous les membres de l'organisation.

## 7.6 Surveillance et évaluation

« Ce qui est mesuré est accompli, ce qui est mesuré et évalué est bien accompli, ce qui est récompensé est répété. »

(John E. Jones, formateur en commandement)

Tous les efforts de changement doivent être évalués et l'évaluation doit porter sur deux éléments : les efforts de changement et l'impact de ces efforts. L'évaluation de l'impact révèle le véritable bienfait des efforts de changement et peut contribuer à identifier les futurs besoins. Idéalement, l'évaluation devrait figurer dans le plan initial. L'évaluation de l'impact fonctionne à son mieux si les indicateurs de réussite sont cernés tôt, les repères clairement établis et les objectifs de changement identifiés. Ce type d'évaluation exige des compétences en recherche que les services policiers ne possèdent pas nécessairement, mais les partenariats avec des universitaires ou autres organismes policiers mieux dotés sont des façons rentables de l'effectuer. L'évaluation effectuée par un tiers neutre dégagera des constatations plus crédibles. Si les ressources sont restreintes et les possibilités de partenariats limitées, on peut utiliser de simples méthodes internes pour évaluer l'impact.

### L'expérience du SPT

L'institut de la diversité de la Ryerson School of Business a été embauché à forfait pour évaluer le projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto. Il a entamé une évaluation formelle à l'issue du projet. L'évaluation comprendra un examen de la structure et du processus du changement en matière de droits de la personne et examinera l'impact du travail global sur le profil des droits de la personne du SPT.

#### (a) Surveillance et gestion postérieures au projet

Les grands organismes doivent parfois lancer un changement organisationnel en matière de droits de la personne à l'aide d'un projet à délai prescrit qui attirera l'attention nécessaire pour favoriser et intégrer un important changement systémique. Ils doivent cependant élaborer des mesures postérieures au projet axées sur la surveillance et la gestion des questions de droits de la personne et la mise en place de structures et procédures à plus long terme. Un effort de changement en matière de droits de la personne réussi planifiera formellement les impératifs postérieurs au projet.

## 7.6.1 Meilleures pratiques relatives à la surveillance et à l'évaluation

- Articuler clairement des objectifs intelligents (précis, mesurables, réalisables, réalistes et chronologiques) et des résultats prévus pour le changement organisationnel en matière de droits de la personne au début du projet (en d'autres termes, définir les éléments de réussite).
- Élaborer et avaliser des mesures du rendement appropriées (y compris les mesures des résultats).
- Évaluer régulièrement l'impact des efforts de changement organisationnel, réviser et actualiser les stratégies et les plans d'action en fonction des renseignements reçus.
- S'associer à des universitaires ou à d'autres organismes policiers mieux dotés pour effectuer les évaluations en l'absence d'expertise interne.
- Si le changement organisationnel en matière de droits de la personne débute par un projet à délai prescrit, s'assurer d'effectuer une évaluation et un suivi postérieurs au projet pour établir et mener des procédures et des systèmes de droits de la personne plus durables.

## 7.6.2 Choses à éviter lors de la surveillance et de l'évaluation

- Éviter de traiter les mesures du rendement et la collecte de données comme des fins en négligeant d'analyser les renseignements obtenus, d'en faire rapport et d'y donner suite. L'« intelligence » – collecte de données, analyse et présentation de rapports – doit être liée à un objectif précis.

## 7.7 Communication et rapports

Les rapports devraient énoncer la vision et les valeurs qui orientent l'effort de changement et préciser les efforts en cours et les changements précis en voie d'élaboration ou de mise en œuvre. En tant qu'organismes publics, les forces policières devraient rendre des rapports publics. Mais on doit éviter de trop insister sur la réussite des efforts de changement et laisser les faits parler pour eux-mêmes.

À eux seuls, les rapports ne convaincront pas les groupes récalcitrants, mais ceux-ci apprécieront la transparence. Il importe de rendre les formats et les mécanismes de rapport accessibles et de les diffuser à un vaste public. Les besoins diffèrent d'une collectivité à l'autre, par conséquent l'on doit envisager divers moyens de communication : rapports formels, bulletins, articles dans les médias, encarts et publications communautaires. Idéalement, on doit rédiger ces publications dans plusieurs langues (selon la composition de la population et le besoin) et les publier sur les sites Web et en formats papier accessibles.

Les rapports peuvent démontrer au public que les forces policières agissent de bonne foi en vue de réaliser un changement organisationnel valable et significatif d'une manière responsable et transparente.

« La charte convenue par les trois organismes du projet comportait l'obligation de faire rapport du travail et des progrès réalisés. L'équipe du projet a publié trois rapports annuels identifiant les points saillants du projet et décrivant en détail le travail des sous comités. Ces rapports ont été déposés à la réunion publique de la Commission de services policiers de Toronto, puis publiés sur les sites Web de la Commission et du SPT. En outre, un encart mentionnant l'engagement du SPT à l'égard de services policiers justes et équitables et faisant référence au projet sur les droits de la personne a été distribué dans les journaux communautaires à plus de 450 000 ménages. »

### 7.7.1 Meilleures pratiques relatives aux communications

- Prévoir la présentation de rapports transparents, accessibles et réguliers sur l'avancement du projet à l'organisme et au public.

### 7.7.2 Choses à éviter dans les communications

- Ne pas oublier de parler des réussites et de reconnaître les lacunes et les échecs. Le partage des bonnes pratiques inspire, tandis que la reconnaissance des enjeux est une preuve de bonne foi et d'une volonté d'amélioration continue.
- Éviter de faire des promesses que l'on ne peut pas tenir. Démontrer, par ses actes, que l'organisme est engagé à l'égard du changement organisationnel en matière de droits de la personne. Les mots sont rapidement qualifiés de rhétoriques en l'absence d'actes à l'appui.

## 7.8 Repérage et élimination de la résistance

Tout changement peut engendrer de l'opposition. Pratiquement tous les efforts de changement organisationnel rencontrent de la résistance. Par conséquent, dans le cadre d'un important effort de changement, on doit tenter d'anticiper l'origine de la résistance et planifier sa réponse, car le défaut de le faire peut retarder ou même interrompre le changement.

### **(a) Reconnaître la résistance**

La reconnaissance de la résistance est un important pas vers son abolition. Les personnes résistent au changement pour des motifs compréhensibles, mais souvent mal avisés. Le fait de reconnaître les perceptions et d'y répondre en s'armant de patience et en envoyant des messages persistants est une importante première étape qui rend de nombreuses situations difficiles plus faciles à gérer. Dans certains cas, la résistance est profondément enracinée et difficile à surmonter; la seule façon de procéder est alors d'énoncer fermement, mais respectueusement les objectifs et les initiatives de changement.

### **(b) Sources de résistance**

La résistance au changement organisationnel en matière de droits de la personne peut provenir de nombreuses sources. La plupart des gens ne s'opposent pas au principe des « droits de la personne », mais nombre d'entre eux protestent contre l'effet des droits de la personne sur des questions précises. Ceux-ci peuvent être considérés en quelque sorte comme une menace ou un affront.

Voici quelques exemples de réactions négatives aux efforts en matière de droits de la personne dans les services policiers :

1. Un service policier tente de devenir plus diversifié et représentatif. Certains policiers blancs considèrent ces efforts comme du « favoritisme » qui entrave injustement leurs possibilités d'emploi.
2. Un service policier tente d'accommoder les vêtements religieux dans les uniformes. Ces efforts provoquent une réaction chez certaines personnes qui estiment qu'ils constituent un affront à l'unité de la police et aux coutumes policières qui sape le moral.
3. Un poste de police prend des démarches pour accommoder les employés qui assument des responsabilités de soignants. De nombreux employés considèrent l'accommodement comme du « favoritisme » et un « traitement préférentiel » injuste.
4. Un service policier prend des mesures pour reconnaître la discrimination raciale systémique ou le profilage racial. Le personnel nie qu'il y a de la discrimination raciale et du profilage racial et estime que ces mesures sont un affront aux agents de police.

## L'expérience du SPT

Dans le cadre du projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto, les divers comités ont régulièrement abordé l'anticipation et la gestion de la résistance lors de leurs réunions. Les discussions ont porté sur les exemples susmentionnés qui représentent quelques-unes des formes de résistance. Les efforts axés sur l'équité d'emploi visant à rendre un service de police représentatif, en particulier, soulevaient des préoccupations. Les démarches en vue de surmonter cette résistance comprenaient les suivantes :

- Expliquer clairement et cohéremment l'objet et le bien-fondé des mesures d'équité
- Démontrer que ces mesures concordent entièrement avec l'embauche et la promotion fondées sur le mérite
- Affirmer à l'aide de données objectives dans quelle mesure les nouvelles embauches et promotions reflètent la population.

Certaines préoccupations perdurent, mais les partenaires du projet croient que la réponse a contribué à réduire la résistance.

### 7.8.1 Meilleures pratiques relatives à l'élimination de la résistance

- Anticiper, reconnaître et contrer la résistance et les perceptions sous-jacentes au moyen de communications uniformes et fermes de la haute direction et de la planification de la gestion du risque en début de projet.

### 7.8.2 Choses à éviter lors de l'élimination de la résistance

Ne pas tenter de convaincre tout le monde du mérite du changement organisationnel en matière de droits de la personne, car cela pourrait être impossible.

On est plus apte à réussir si l'on appuie les champions et alliés actuels et potentiels plutôt qu'une petite minorité de détracteurs acharnés.

## 7.9 Secteurs d'intervention privilégiés pour le changement

Après avoir formulé une politique sur les droits de la personne et élaboré une structure de gouvernance qui dirigera l'élaboration d'une stratégie de changement organisationnel exhaustif en matière de droits de la personne, un organisme doit choisir des secteurs d'intervention privilégiés pour le changement.

Le changement organisationnel concerne tous les secteurs d'un organisme, mais tous ne peuvent être traités immédiatement. Il y a dans chaque organisme des secteurs où les préoccupations en matière de droits de la personne sont particulièrement graves ou doivent être activement évitées. On doit identifier ces secteurs et s'y attaquer en priorité. Le choix stratégique des secteurs d'intervention peut faire la différence entre réussite et échec.

Il est souvent utile de commencer par les préoccupations liées à l'emploi et aux services. L'emploi et les services sont deux des cinq domaines d'interaction sociale où la discrimination fondée sur les motifs du *Code des droits de la personne* est interdite. Pour les organismes de services publics comme les forces policières et les commissions scolaires, les plaintes pour atteinte aux droits de la personne en matière de services sont plus nombreuses que les plaintes en matière d'emploi.

À noter qu'il y a des interactions solides entre les activités liées à l'emploi et aux services d'un organisme. Par exemple, un engagement solide à l'égard des valeurs et obligations légales en matière de droits de la personne dans l'emploi incitera fortement un organisme à faire preuve du même engagement dans les services qu'il offre.

En plus de mettre l'accent sur l'emploi et les services, on doit prêter une attention particulière aux problèmes dont la portée est très grave. Par exemple, quelques services policiers ont entretenu par le passé des relations tendues avec certaines communautés identifiées par la race, notamment les communautés autochtones et noires. Les perceptions de profilage racial ont été à l'origine d'un grand nombre de plaintes au motif des droits de la personne déposées par les membres de ces communautés et d'autres ces dernières années. En outre, le manque de débouchés pour les femmes qui désirent devenir agentes de police a été historiquement une autre source de préoccupation. Chaque service de police aura un ensemble unique de problèmes relatifs aux droits de la personne à régler.

La formation, les systèmes internes de traitement des plaintes et les procédures d'accommodement en matière de droits de la personne sont des secteurs d'activité organisationnelle particulièrement pertinents pour le traitement et la prévention des enfreintes aux droits de la personne. Les programmes de formation constituent généralement une majeure partie des efforts en vue de prévenir et de gérer les

problèmes liés aux droits de la personne. La restructuration des systèmes et programmes de formation pour accorder plus d'importance aux droits de la personne sera habituellement un élément important d'un plan de changement organisationnel en matière de droits de la personne.

Les organismes qui arrivent à régler les problèmes liés aux droits de la personne ont également des mécanismes internes de traitement des plaintes relatives aux droits de la personne. L'établissement ou l'amélioration des systèmes internes de traitement des plaintes aidera un organisme à mieux répondre aux problèmes relatifs aux droits de la personne qui surviennent et d'en tirer des leçons pour les prévenir à l'avenir.

La loi et la jurisprudence soulignent l'obligation légale d'accommodement fondée sur un handicap, la religion et l'état familial. Le défaut d'accommodement fondé sur un handicap est le motif de la majorité des plaintes pour enfreintes aux droits de la personne (maintenant appelées requêtes) déposées en Ontario. L'attention accordée à l'élaboration et à l'amélioration des procédures d'accommodement au titre des droits de la personne contribuera à établir un lieu de travail accueillant qui est plus sensible à la contribution des groupes marginalisés à la société.

L'élaboration de programmes de formation, de systèmes internes de traitement des plaintes et de procédures d'accommodement devrait faire partie d'une stratégie de changement organisationnel en matière de droits de la personne plus vaste qui examine l'ensemble des politiques, des systèmes et des structures organisationnels dans l'optique des droits de la personne (voir la discussion à la section 7.1). Pour maintenir le changement organisationnel en matière de droits de la personne et prévenir les violations des droits de la personne, les organismes doivent enchâsser ces derniers dans leurs structures régulières et l'exercice de leurs activités.



## L'expérience du SPT

Le projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto a choisi de se concentrer sur quatre secteurs distincts que l'on a confiés à des sous-comités pour cerner les préoccupations, suggérer des démarches et planifier ou mettre en œuvre des changements. Le sous-comité du recrutement, de la sélection, de la promotion et de la rétention s'est concentré sur le repérage et l'élimination des obstacles à l'emploi des groupes minoritaires et des femmes et sur l'examen des autres pratiques d'emploi susceptibles d'entraver les droits de la personne des membres des services policiers. Le SPT souhaitait élaborer un profil du personnel qui reflèterait davantage la population qu'il sert. À cette fin, avant la mise en route du projet, il avait effectué des examens exhaustifs des systèmes d'emploi. Le SPT croit qu'un service de police plus représentatif est une affirmation essentielle des droits de la personne et un moyen clé de renforcer la capacité afin de mieux servir une ville très diversifiée ayant de nombreux problèmes liés aux droits de la personne.

Le sous-comité de l'éducation du public et de la liaison avec ce dernier a focalisé l'amélioration des relations communautaires avec les segments aliénés de la collectivité et s'est assuré que les consultations policières et la communication avec la collectivité répondaient aux objectifs en matière de droits de la personne.

Le sous-comité de la responsabilisation a concentré ses efforts sur un examen des systèmes de service pour s'assurer que les agents de police sont redevables de leurs obligations en matière de droits de la personne dans leur travail. Il a, notamment, examiné les procédures de traitement des plaintes, les systèmes de gestion du rendement et les procédures guidant les activités des services policiers.

Le sous-comité de l'apprentissage s'est attaché à améliorer la formation et autres activités d'apprentissage pour favoriser la compréhension des droits de la personne et la conformité à ces derniers.

Les quatre secteurs d'intervention du projet pourraient être utiles à d'autres services policiers. Cependant, ils servent uniquement de guide général. Chaque service policier devra effectuer sa propre évaluation et faire ses propres choix stratégiques.

### 7.9.1 Meilleures pratiques relatives au choix de secteurs d'intervention stratégiques

- Envisager des secteurs d'intervention liés à l'emploi et aux services.
- Envisager des secteurs d'intervention liés à la formation, à l'accommodement et aux procédures internes de traitement des plaintes.
- Cerner les secteurs d'intervention après avoir évalué l'expérience et les circonstances du service.

### 7.9.2 Choses à éviter en ce qui a trait au choix de secteurs d'intervention stratégiques

- Éviter de choisir les secteurs d'intervention stratégiques sans avoir élaboré une stratégie de changement organisationnel plus vaste. Une telle stratégie étaye et oriente l'établissement des priorités et fait en sorte que l'essor du changement ne se démente pas.



## 8. Démarches précises à envisager

Ces dernières années, on a élaboré de nouvelles stratégies à l'appui du changement organisationnel en matière de droits de la personne dans les organismes policiers. Cette section décrit quelques démarches clés qui ont été prises dans le cadre du projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto. D'autres mesures ont également été utilisées par d'autres organismes policiers.

### 8.1 Démarches de base

#### 1. Créer des politiques en matière de droits de la personne et d'accommodement

Peu de commissions de services policiers ont des politiques claires et exhaustives en matière de droits de la personne et d'accommodement. Il importe de créer de telles politiques pour démontrer son engagement et ses obligations (voir, par exemple, la politique de la Commission de services policiers de Toronto en ligne à [www.tpsb.ca](http://www.tpsb.ca)).

#### 2. Examiner les politiques et procédures et analyser les implications pour les droits de la personne

La plupart des politiques et procédures ont des implications pour les droits de la personne ou peuvent être améliorées pour mieux protéger les droits de la personne. Un examen formel des politiques et procédures par des personnes sensibles à la jurisprudence et aux politiques sur les droits de la personne contribuera à repérer les obstacles ou les lacunes. La CODP a rédigé un guide sur l'élaboration de politiques et de procédures en matière de droits de la personne en langage clair et simple (voir *Directives concernant l'élaboration de politiques et de procédures en matière de droits de la personne* et *Les droits de la personne au travail* en ligne à [www.ohrc.on.ca](http://www.ohrc.on.ca)).

#### 3. Effectuer des examens de la conception inclusive

Les examens de la conception inclusive sont des projets de recherche visant à repérer les obstacles à la participation pour les personnes visées par divers motifs du *Code*. Un examen de la conception inclusive peut porter sur des motifs précis du *Code* comme la race, l'état familial, la religion, le sexe ou un handicap ou sur un domaine de préoccupation comme les pratiques d'emploi ou la prestation des services. Ces examens sont des outils normalisés utilisés dans le cadre du changement organisationnel en matière de droits de la personne et peuvent être plus ou moins détaillés selon l'expertise et les ressources disponibles.

Dans le cadre de son travail sur les droits de la personne, le SPT a effectué plusieurs examens formels de la conception inclusive, y compris une importante analyse des pratiques d'emploi relatives aux agents de police et au personnel civil. Il prévoit

également un examen de la conception inclusive portant sur les pratiques d'emploi fondées sur la religion.

#### **4. Publiciser l'engagement à l'égard des droits de la personne**

Le fait de publiciser l'engagement d'un service policier à l'égard des droits de la personne auprès des membres du service et du public contribuera à clarifier les objectifs, à hausser les normes de conduite et à répondre aux préoccupations de la collectivité. Un effort concerté en vue d'utiliser des moyens de communication à cette fin n'exige pas beaucoup de ressources, mais peut avoir un impact majeur.

Le SPT a préparé un encart de quatre pages pour les journaux communautaires afin de publiciser son engagement à l'égard de services policiers justes et équitables et l'a distribué à plus de 400 000 domiciles à Toronto.

#### **5. Intégrer les droits de la personne dans les procédures de traitement des plaintes**

L'identification et le traitement rapide et respectueux des plaintes au motif des droits de la personne sont essentiels à la santé et à la résilience des particuliers et de l'organisation. Une organisation saine tire des leçons de ses erreurs. Les plaintes au motif des droits de la personne peuvent être traitées de nombreuses façons et, notamment en créant un système de traitement des plaintes qui traite uniquement des conflits fondés sur les droits de la personne et/ou en surveillant les griefs et les plaintes pour enfreinte aux droits de la personne à l'aide des systèmes et procédures actuels.

Le SPT a enchâssé les droits de la personne dans ses procédures de traitement des plaintes actuelles en cataloguant et en surveillant tous les problèmes liés aux droits de la personne inhérents aux griefs et aux procédures internes de traitement des plaintes.



## 8.2 Démarches visant à améliorer les pratiques d'emploi

### 1. Effectuer un recensement du personnel

Les services policiers doivent examiner la composition de leur personnel en fonction des motifs du *Code* comme la race, l'état familial, l'origine ethnique, le sexe, l'orientation sexuelle et un handicap pour pouvoir refléter leur collectivité. Le Service de police d'Ottawa a effectué un recensement exhaustif de son personnel à l'aide d'un sondage qui peut être utilisé par d'autres services de police. Ce type de données peut contribuer à cerner les lacunes dans la représentation du personnel et à cibler les efforts de recrutement. Voir la publication de la CODP intitulée *Comptez-moi! Collecte de données relatives aux droits de la personne*, disponible à [www.ohrc.on.ca](http://www.ohrc.on.ca) pour obtenir plus de renseignements et des meilleures pratiques pour la collecte de données relatives aux droits de la personne.

### 2. Travailler pour recruter des membres de groupes sous-représentés

Les services policiers représentatifs doivent cibler leurs efforts de recrutement pour attirer des membres de groupes sous représentés. Pour ce faire, ils peuvent examiner les obstacles à l'emploi dans les forces policières pour les groupes visés et y répondre, cibler les publicités et le recrutement et mentorer les membres de groupes ciblés lors du processus de recrutement. Le SPT est un des services qui ont obtenu le plus de succès sur le plan de l'embauche de membres de groupes sous représentés. Il fait un usage exhaustif de cet outil.

### 3. Inclure des questions sur les droits de la personne dans les enquêtes de départ

Les enquêtes de départ aident les employeurs à comprendre pourquoi les employés quittent leur emploi. Bon nombre d'employeurs, y compris les services policiers, s'en servent pour cerner les problèmes liés à l'emploi. Les questions portant précisément sur les droits de la personne contribuent à cerner les problèmes à cet égard qui affectent les employés. Le projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto a inclus la création d'une enquête de départ.

### 4. Créer des groupes d'affinités

Les groupes d'affinités sont des groupes d'entraide appuyés par l'employeur composés de personnes dont les antécédents sont semblables. Ils sont fréquemment utilisés afin de permettre aux employés de groupes minoritaires de s'appuyer mutuellement au travail et d'aider le service à mieux répondre à leurs besoins.

Le SPT autorise les particuliers à former des réseaux de soutien internes formels qui jouent le rôle de groupes d'affinités pour son personnel, notamment des réseaux pour les Noirs, les femmes, les Philippins et les LGBT.

## 8.3 Démarches liées à la prestation des services policiers

### 1. Enchâsser les droits de la personne dans le processus de traitement des plaintes en vertu de la *Loi sur les services policiers (LSP)*.

Les procédures de traitement des plaintes en vertu de la *Loi sur les services policiers (LSP)* sont une caractéristique de l'expérience des forces policières. Bien que la *LSP* identifie des motifs de plaintes et de sanctions qui chevauchent le *Code des droits de la personne*, les implications pour les droits de la personne sont rarement claires ou propices à des poursuites pour enfreintes aux droits de la personne. En outre, certains services ont des procédures internes de traitement des plaintes et de grief qui complètent les procédures de traitement des plaintes en vertu de la *LSP*. Ces procédures peuvent servir à identifier les problèmes relatifs aux droits de la personne et contribuer à orienter les réponses institutionnelles. Le projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto a modifié les procédures et pratiques de traitement des plaintes pour atteindre ces objectifs. Il a, notamment, remanié plusieurs formulaires, procédures, bases de données et programmes de formation des enquêteurs pour ajouter la perspective des droits de la personne.

### 2. Inclure les droits de la personne dans la gestion du rendement

L'évaluation et la gestion du rendement peuvent fortement influencer le comportement du personnel. On peut les adapter aux objectifs en matière de droits de la personne en examinant explicitement le comportement et les activités liés aux droits de la personne. Pour régler la conduite liée à la diversité et aux droits de la personne, le projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto a modifié les feuilles d'évaluation et de rendement des agents et élaboré une formation axée sur l'utilisation des formules d'évaluation du rendement remaniées (inclusives sur le plan des droits de la personne).

### 3. Recueillir des données relatives aux droits de la personne dans la prestation des services

Il importe que tous les organismes, y compris les services policiers, recueillent des données pour cerner les tendances de la prestation des services. La cueillette régulière de ces données permet de déterminer qui est servi et de cerner les lacunes et les problèmes inhérents aux services. Pourvu que des mesures de protection appropriées soient en place, la CODP encourage les organismes à recueillir des données fondées sur les motifs du *Code des droits de la personne* pour atteindre leurs objectifs en la matière et, notamment, pour déceler les tendances à la discrimination. Pour plus de renseignements, voir la publication intitulée *Comptez-moi! Collecte de données relatives aux droits de la personne*, consultable en ligne à [www.ohrc.on.ca](http://www.ohrc.on.ca).

Le projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto a envisagé l'utilité de ce type de collecte de données pour évaluer les tendances du profilage racial, mais ne s'en est pas servi affirmant qu'il avait déjà reconnu l'existence du profilage racial et avait pris des mesures en vue de le régler. La collecte de données visant à définir et à élaborer des réponses au profilage racial peut être appropriée pour d'autres services policiers. Elle constitue désormais une exigence au Royaume Uni et est pratique courante dans de nombreux services de police aux États Unis.

#### **4. Accentuer les droits de la personne lors des consultations communautaires**

Les services policiers consultent régulièrement les collectivités qu'ils servent pour mieux répondre à leurs besoins et partager les questions potentiellement préoccupantes. D'ailleurs, dans de nombreux services importants, la consultation est une pratique régulière et les comités consultatifs sont courants. La consultation communautaire peut être orientée de manière à appuyer les objectifs en matière de droits de la personne, particulièrement lorsqu'il y a des allégations de discrimination dans les services policiers.

Dans le cadre du projet sur les droits de la personne, le service de police de Toronto a examiné ses structures et procédures de consultation communautaire pour conférer un rôle explicite aux droits de la personne. Il a ajouté un rôle dans la description du mandat du comité consultatif, rendu la formation en droits de la personne obligatoire pour les membres du comité et mis sur pied un nouveau comité consultatif mandaté pour se pencher sur les préoccupations particulières des personnes handicapées. Les consultations communautaires ciblées peuvent être un excellent moyen de nouer des relations avec les communautés qui ont historiquement de mauvaises relations avec les services policiers.

#### **5. Élaborer un guide de vocabulaire pour les communications internes et externes**

La communication avec la police est une question de nature délicate pour de nombreux groupes minoritaires. Le vocabulaire utilisé pour décrire un suspect ou un groupe communautaire peut être involontairement irrespectueux, ou pire, perpétuer les stéréotypes des groupes minoritaires. L'élaboration d'un guide comportant des termes appropriés et respectueux à l'intention du personnel peut aider les forces policières à atteindre leurs objectifs sur le plan des droits de la personne. Le SPT a élaboré ce genre de guide pour ses membres avec l'aide de la CODP.

#### **6. Élaborer des outils d'approche pour les communautés difficiles à rejoindre**

De nombreuses communautés obtiennent difficilement de l'information de la part des services policiers parce qu'elles se butent à des obstacles associés à la langue, à l'itinérance et à un handicap. Le repérage de ces communautés difficiles à rejoindre et l'adoption de mesures appropriées renforceront un engagement à l'égard des droits de la personne. Bon nombre de services policiers ont élaboré des brochures et des guides dans les langues de leurs collectivités. Le projet sur les droits de la

personne du service de police de Toronto a pour sa part déterminé que les sans-abri sont particulièrement vulnérables et qu'il faut multiplier les démarches d'approche et de communication. Des démarches en vue de rejoindre cette communauté ont d'ailleurs été lancées durant le projet.

## **7. Assister à des activités liées à la diversité et aux droits de la personne ou en organiser**

La reconnaissance et/ou la célébration de la diversité d'une collectivité est une excellente façon d'annoncer qu'un service policier entretient des liens avec tous les membres de sa collectivité. La participation à des activités communautaires marquant des dates importantes pour les groupes minoritaires ou pour les droits de la personne en général, ou l'organisation de telles activités, est une façon de le faire. Bon nombre de services policiers assistent à des activités communautaires ou en organisent pour cette raison. C'est un moyen facile de publiciser un engagement à l'égard des droits de la personne.

Le SPT anime régulièrement des célébrations dans l'entrée de son siège social pour reconnaître diverses dates importantes associées à la diversité et aux droits de la personne (par exemple, la célébration de la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale).

## **8.4 Démarches liées à la formation**

### **I. Élaborer des programmes génériques de formation en droits de la personne**

La formation est une partie essentielle des efforts d'un service policier en vue de prévenir et de régler les problèmes relatifs aux droits de la personne. Elle devrait porter sur les droits de la personne en général et sur les questions précises en la matière qui surviennent dans le cadre du travail des forces policières.

Les questions relatives aux droits de la personne sont complexes et peuvent prendre différentes formes. Par conséquent, une connaissance de base des droits de la personne est essentielle, car elle préparera le personnel à identifier ces préoccupations et à y répondre. La formation devrait porter sur les antécédents, les valeurs, les obligations légales et les principes relatifs aux droits de la personne et être reliée au contexte organisationnel et à l'expérience professionnelle des personnes formées. Elle devrait être offerte à tout le personnel actuel ainsi qu'au nouveau personnel dans le cadre de son orientation.

Une formation en droits de la personne à plus grande échelle devrait être clairement reliée à une stratégie de changement organisationnel globale afin de démontrer l'engagement de l'organisme à cet égard. La formation devrait fournir au personnel les compétences et les outils concrets nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques

du changement organisationnel en matière de droits de la personne. Il est utile d'évaluer tout d'abord le manque de savoir et de compétences du personnel et de l'organisme, par rapport aux objectifs de changement, puis d'offrir une formation ciblée dans les domaines cernés.

Le Collège de police de l'Ontario offre une formation initiale aux nouvelles recrues. Mais tout changement organisationnel en matière de droits de la personne doit aller plus loin et élargir la formation à tout le personnel, y compris au personnel civil. Une rééducation professionnelle périodique devrait également être obligatoire. Dans le cadre du projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto, une séance de formation en classe d'une journée a été organisée à l'intention de tous les membres du personnel. La CODP, en association avec le Collège de police de l'Ontario, a dispensé une formation semblable aux petits services policiers ces dernières années.

La CODP offre une introduction en ligne aux droits de la personne intitulée « Droits de la personne 101 ». Ce module d'apprentissage, affiché à [www.ohrc.on.ca](http://www.ohrc.on.ca), est à la disposition du public et peut faire partie d'une formation en droits de la personne.

## **2. Élaborer une formation liée à des questions de droits de la personne particulières**

Outre la formation générique, on devra de temps à autre offrir une formation portant sur des questions de droits de la personne particulières. Par exemple, les services policiers ont élaboré des trousse de formation sur le profilage racial, le traitement des personnes transgenreistes, le harcèlement sexuel, etc. Le SPT a, pour sa part, élaboré un programme d'apprentissage électronique sur le profilage racial à l'intention des agents de police. Cette formation est mise à la disposition des autres services par l'entremise du Réseau canadien du savoir policier. Grâce à ce réseau et à d'autres associations et réseaux, les petits services policiers ont accès à un vaste éventail de programmes de formation axés sur des questions de droits de la personne particulières.



# Annexe A : Structure du projet sur les droits de la personne du service de police de Toronto

Équipe du projet de charte en matière de droits de la personne...



## Annexe B : Glossaire

### Antiracisme

Un engagement et un processus continu planifié visant à éliminer le racisme et la discrimination raciale dans ses diverses formes (individuelle, institutionnelle et systémique). La première étape de l'antiracisme consiste à admettre que le racisme existe chez les individus ainsi que dans les organismes et la société tout entière et à reconnaître la nécessité de prendre des mesures actives continues pour le combattre.

### Compétence culturelle

Les comportements, les attitudes et les politiques qui permettent aux organismes et aux professionnels de travailler efficacement dans les situations qui concernent ou affectent un éventail de cultures.

### Diversité

La diversité est la présence, dans un organisme ou une collectivité, d'un vaste éventail de personnes ayant des antécédents, des capacités et des attributs différents en ce qui concerne, notamment, l'ethnie, la race, la couleur, la religion, l'âge, le sexe et l'orientation sexuelle.

### Obligation d'accommodement

L'obligation d'accommodement est une obligation légale en vertu du *Code des droits de la personne* de l'Ontario. Elle oblige les employeurs, fournisseurs de services, fournisseurs de logements, syndicats et entrepreneurs à faire en sorte que les gens puissent tirer parti des lieux de travail, du logement, des services et autres domaines et y participer à part entière.

### Égalité et équité

L'égalité signifie généralement traiter les gens de la même façon, donner à tout le monde un accès égal aux possibilités et aux avantages qui existent dans la société. L'équité inclut traiter certaines personnes différemment pour tenir compte de leurs besoins et circonstances propres. Par exemple, le fait d'exiger que les bâtiments publics aient des entrées accessibles en fauteuil roulant pour accommoder les personnes handicapées (au lieu de décider que toutes les personnes peuvent monter les escaliers ou ouvrir les portes par elles-mêmes).

### Harcèlement

Tout comportement malvenu et inapproprié (p. ex., attention malvenue, remarques, plaisanteries, menaces, injures, attouchements ou autre comportement, y compris l'exposition d'images) qui insulte, offense ou abaisse une personne parce qu'elle fait partie d'un groupe protégé par le *Code*.

**Changement organisationnel en matière de droits de la personne**

L'action de transformer un organisme en organisme plus inclusif qui respecte et accommode la dignité, la valeur et les droits de tout le monde.

**Conception inclusive**

La prise en compte des différences entre les particuliers et les groupes lorsque l'on conçoit quelque chose (p. ex., politique, programme, curriculum, bâtiment, espace partagé) pour éviter de créer des obstacles.

**Milieu empoisonné**

Des remarques ou actions insultantes ou avilissantes dans un lieu de travail fondées sur un des motifs du Code qui portent les employés à considérer le milieu de travail comme étant hostile et antipathique. Une seule déclaration, si elle est assez nocive, peut créer un milieu empoisonné.

**Profilage racial**

Toute action qui se fonde sur les stéréotypes de la race, de la couleur, de l'ethnie, de l'ascendance, de la religion ou du lieu d'origine plutôt que sur un soupçon raisonnable et qui soumet une personne à un examen minutieux ou à un traitement différent.

**Préjudice injustifié**

En vertu du Code et de la politique de la Commission ontarienne des droits de la personne, un employeur ou un fournisseur de services doit démontrer qu'il y a un préjudice injustifié selon trois facteurs : le coût, les sources extérieures de financement, s'il en est, et les exigences en matière de santé et de sécurité, le cas échéant. C'est une norme très élevée. Par exemple, le fait de dire que « ce coût n'est pas prévu dans le budget » ne respecterait pas la norme.

# Références

## **Politiques, guides et lignes directrices sur les droits de la personne en Ontario**

*Comptez-moi! Collecte de données relatives aux droits de la personne (2010)*

*Directives concernant la collecte de données sur les motifs énumérés en vertu du Code (révisées par la CODP en novembre 2009)*

*Directives concernant l'élaboration de politiques et de procédures en matière de droits de la personne (mars 2008)*

*Les droits de la personne au travail – troisième édition (octobre 2008)*

## **Autres**

Human Rights Project Charter: Framework of relationship between the Ontario Human Rights Commission, the Toronto Police Services Board and the Toronto Police Service (17 mai 2007).

Cross, T. L., Bazron, B.J., Dennis, K.W. et Isaacs, M. R. (1989). *Toward a culturally competent system of care: Vol. I A monograph on effective services for minority children who are severely emotionally disturbed*. Washington, DC: Georgetown University, Child Development Center, Child and Adolescent Service system Program, Technical Assistance Center.

Rapport définitif du projet sur les droits de la personne du SPT, octobre 2010

Encart dans le journal du service de police de Toronto. « Toronto Police Service: Committed to Fair & Equitable Policing », mai 2009. Comprend un article intitulé « Partnering to enhance human rights – Human Rights project Charter ».

**Photos :** Collège de police de l'Ontario, service de police de Toronto

Au nom de la Commission de services policiers de Toronto, je suis ravi d'appuyer ce document innovant. Notre commission est fière de parrainer le projet de charte des droits de la personne en association avec le chef Bill Blair et la commissaire en chef Barbara Hall. Le projet est issu de notre vision commune d'un service de police qui prête une attention toute particulière aux questions de droits de la personne liées à la prestation des services et à l'attitude envers les employés de l'organisme. Ce projet a posé les jalons du manuel *Droits de la personne et services policiers : créer et maintenir un changement organisationnel*. Les principes et meilleures pratiques énoncés dans ce manuel fournissent des renseignements détaillés sur les sources, les systèmes et les critères se rapportant au changement organisationnel en matière de droits de la personne dans les organismes d'application de la loi. Je suis persuadé que ce manuel, qui a pour but d'encourager le respect des valeurs en matière de droits de la personne, sera un outil inestimable pour tous les organismes d'application de la loi qui souhaitent entreprendre un changement organisationnel systématique en matière de droits de la personne.

– Alok Mukherjee, Ph.D., président, Commission de services policiers de Toronto

Il me fait plaisir d'avaliser le manuel, car je crois qu'il représente une importante étape vers la prestation de services policiers professionnels et inclusifs aux citoyens de l'Ontario. L'achèvement du manuel est une réalisation louable qui est le fruit des efforts dévoués de nombreux intervenants avant-gardistes. Je suis fier du rôle que le service de police de Toronto, la Commission de services policiers de Toronto et la Commission ontarienne des droits de la personne ont joué dans le projet de charte des droits de la personne qui constitue le fondement du manuel. En prochaine étape il faudra promouvoir le manuel auprès de la communauté des services policiers de l'Ontario afin que nos divers services de police puissent connaître les principes clés et les meilleures pratiques relatifs au changement organisationnel en matière de droits de la personne.

– William Blair, O.O.M., chef de police, service de police de Toronto

Le manuel *Droits de la personne et services policiers* de la Commission ontarienne des droits de la personne présente un cadre utile pour le traitement des questions de droits de la personne dans les services policiers de différentes tailles en Ontario. Le partenariat pour le projet des droits de la personne que nous avons noué avec la Commission et le Collège de police de l'Ontario témoigne de notre engagement. J'encourage vivement les autres services policiers à entreprendre, comme nous, la prochaine étape, à savoir mettre en œuvre les recommandations présentées dans le manuel.

– Chef Gary Smith, service de police de Windsor

Publié par la Commission ontarienne des droits de la personne  
Province de l'Ontario, Toronto, Canada  
© 2011, Gouvernement de l'Ontario

ISBN : 978-1-4435-6212-6

Available in English

**Suivez-nous!**



[www.facebook.com/the.ohrc](http://www.facebook.com/the.ohrc)

**twitter**  @OntHumanRights